



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Získávání a výběr pracovníků ve vybraném podniku

Recruitment and Selection of Employees in a Selected Company

Student: Kateřina Kossková  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jiří Franek

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Kateřina Kossková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku  
Téma: **Získávání a výběr pracovníků ve vybraném podniku**  
**Recruitment and Selection of Employees in a Selected Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Získávání a výběr zaměstnanců
3. Analýza výběru a získávání zaměstnanců ve vybraném podniku
4. Vyhodnocení analýzy a návrhy změn
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.


SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 445 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

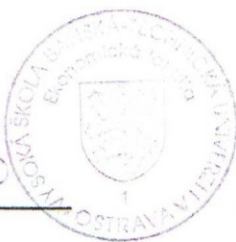
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

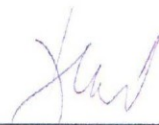
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jiří Franek**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015

  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry




  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

## ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

„Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.“

V Ostravě dne 7. května 2015

  
.....  
podpis studenta

# OBSAH

<b>1</b>	<b>ÚVOD.....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>9</b>
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	9
2.1.1	Historie řízení lidských zdrojů.....	10
2.1.2	Lidské zdroje.....	10
2.1.3	Cíle řízení lidských zdrojů.....	11
2.1.4	Strategické řízení lidských zdrojů.....	11
2.1.5	Personální útvar .....	13
2.2	Získávání pracovníků .....	14
2.2.1	Podmínky získávání pracovníků .....	15
2.2.2	Zdroje získávání pracovníků.....	16
2.2.3	Popis pracovního místa .....	17
2.2.4	Volba metod získávání pracovníků.....	17
2.2.5	Volba dokumentů požadovaných od uchazečů.....	18
2.3	Výběr pracovníků.....	19
2.3.1	Proces výběru pracovníků.....	20
2.3.2	Kritéria výběru pracovníků .....	21
2.3.3	Metody výběru pracovníků.....	22
2.3.4	Využívání externích služeb (outsourcingu) .....	30
<b>3</b>	<b>ANALÝZA VÝBĚRU A ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM</b>	
	<b>PODNIKU.....</b>	<b>32</b>
3.1	Současná struktura pracovníků .....	34
3.2	Analýza získávání zaměstnanců.....	38
3.2.1	Popis a specifikace pracovního místa .....	38
3.2.2	Proces získávání pracovníků.....	41
3.2.3	Vnitřní zdroje získávání pracovníků .....	42
3.2.4	Vnější zdroje získávání pracovníků .....	43
3.3	Proces výběru pracovníků.....	45
3.3.1	Proces zahájení pracovního poměru .....	45
3.3.2	Metody výběru pracovníků.....	46

<b>4</b>	<b>VYHODNOCENÍ ANALÝZY A NÁVRH NA ZMĚNY.....</b>	<b>48</b>
4.1	Současná struktura .....	48
4.2	Návrh dalších možností oslovování potencionálních pracovníků.....	52
4.2.1	Interní zdroje.....	52
4.2.2	Externí zdroje.....	53
4.3	Zhodnocení dosavadního procesu výběru pracovníků .....	58
<b>5</b>	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>60</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>62</b>
	<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>64</b>

# 1 ÚVOD

Lidské zdroje mají významný vliv na fungování podniku. Potřeba lidských zdrojů v moderních společnostech již není pouze o jejich kvantitě ale hlavně o kvalitě, protože zaměstnanci jsou jednou z klíčových výhod v konkurenčním boji firem na trhu. Získávání a výběr nových zaměstnanců je tedy jednou z nejdůležitějších činností firmy. V tomto bodě se rozhoduje, jak bude firma na trhu úspěšná, tj. konkurenceschopná. Pokud firma nedokáže správně vybrat zaměstnance, může se tak připravit o určitou již zavedenou pozici na trhu. Zjištěním efektivního průběhu procesu získávání a výběru pracovníků eliminuje rizika spojené se špatným výběrem a další náklady na jeho znovuprovedení.

Toto téma bakalářské práce vyplynulo z potřeb personálního oddělení při oslovení firmy Varroc Lighting Systém, s.r.o. Jelikož se jedná o výrobní společnost zabývající se výzkumem, vývojem a výrobou světelné techniky po automobilový průmysl je samozřejmostí potřeba kvalitních lidských zdrojů. Metody použité při zpracovávání této bakalářské práce jsou analýza interních dokumentů a rozhovor s HR Business Partnerem Terezou Mastnou.

Cílem této práce je analyzovat a následně navrhnout možná zlepšení procesu získávání a výběru pracovníků ve společnosti Varroc Lighting Systém, s.r.o., po konzultaci s HR Business Partnerem Terezou Mastnou. Přínosem pro spolupracující společnost bude nestranný pohled na tento proces, nalezení možných nedostatků či chyb a doporučení zlepšení v určitých oblastech získávání a výběru.

Koncept bakalářské práce Získávání a výběr pracovníků ve vybraném podniku je rozdělen na teoretickou a empirickou část.

Teoretická část je nazvána Získávání a výběr pracovníků, obsahuje tři podkapitoly, ve kterých je popsán proces získávání a výběru očima autorů zabývajících se touto problematikou. První podkapitola vymezuje pojem „řízení lidských zdrojů“, jeho historii, a cíle. Jsou zde vymezeny také pojmy jako personální útvar, lidské zdroje nebo strategické řízení lidských zdrojů.

V druhé podkapitole je detailněji popsáno samotné získávání pracovníků, a jaké jsou podmínky, zdroje či metody využité při získávání pracovníků. Pozornost je věnována i vhodnému popisu pracovního místa a správné volbě dokumentů požadovaných od

uchazečů. Třetí podkapitola je věnována výběru pracovníků, je v ní popsán proces výběru pracovníků, jednotlivé metody a vhodné kritéria pro posouzení jednotlivých kandidátů.

Empirickou část tvoří kapitoly Analýza výběru a získávání zaměstnanců ve vybraném podniku a Vyhodnocení analýzy a návrh na změny. Tyto kapitoly vychází z teoretických poznatků o získávání a výběru pracovníků a řízení lidských zdrojů. V kapitole Analýza výběru a získávání zaměstnanců je charakterizována společnost Varroc Lighting Systems, s.r.o., popsána současná struktura pracovníků a zvlášť je popsán proces získávání a výběru. Poslední kapitola, Vyhodnocení analýzy a návrh na změny, obsahuje zhodnocení strategie získávání a výběru pracovníků vybrané společnosti, a návrh vhodných změn pro zefektivnění tohoto procesu.



## 2 ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚR PRACOVNÍKŮ

Lidské zdroje jsou v současné době základním prvkem konkurenceschopnosti firem v tržním prostředí. Všechny úspěšné aktivity firmy jsou realizovány prostřednictvím činností jejích pracovníků, proto je získávání a výběr klíčovou aktivitou personální práce. Cílem personální práce podle Synka (2010, s. 224) „je jak zabezpečení potřebné kvantitativní stránky lidských zdrojů (počet, struktura a formální kvalifikace), tak i zabezpečení jejich kvalitativní stránky (výkonnost, tvořivost, motivace a identifikace s cíli firmy)“. V jednoduchosti lze říci, že úspěšnost firmy závisí na úspěšnosti pracovníka nebo pracovníků a jejich tvořivých schopnostech (Synek, 2010).

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) podle Armstronga lze definovat jako „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Podrobnější definice řízení lidských zdrojů lze nalézt v (Armstrong, 2000, s. 149), kde podle Storeye (1995) „řízení lidských zdrojů je odlišný přístup k řízení v oblasti zaměstnávání lidí, který usiluje o dosažení konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmisťování vysoce oddané a schopné pracovní síly a používá přitom integrovanou soustavu kulturních, strukturálních a personálních postupů“.

Charakteristické rysy řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2000) jsou uvedeny v tomto odstavci. Jedná se tedy o manažersky orientovanou činnost, která je řízena vrcholovým managementem. Linioví manažeři jsou odpovědní za výkon a zabezpečení lidských zdrojů. ŘLZ zdůrazňuje potřebu strategického souladu podnikových strategií a strategie lidských zdrojů a jsou závazkově orientované, tedy zdůrazňují význam získání oddanosti poslání a hodnotám organizace. Mohou mít „tvrdou“, nebo „měkkou“ podobu. Uplatňuje se zde komplexní a vnitřně provázaný přístup k zajišťování vzájemně se podporující zaměstnanecké politiky a praxe. Klade důraz na silnou kulturu a hodnoty společnosti. Je orientován na výkon a přitom zdůrazňuje potřebu stále vyšší úrovně výsledků s cílem vyrovnat se s novými úkoly a výzvami. Zaměstnanecké vztahy jsou individuální než kolektivní a poskytuje se spíše vysoká důvěra než nízká důvěra.

Flexibilita a formování týmů jsou důležitými cíly politiky ŘLZ. Je kladen silný důraz na zabezpečení kvality pro zákazníky a dosahování vysoké úrovně spokojenosti zákazníka. Odměny jsou stanoveny podle výkonu, schopností a kvalifikace.

### **2.1.1 Historie řízení lidských zdrojů**

Počátek personální práce se udává od konce 19. století. Zaměřovala se na zlepšování nelidských pracovních podmínek, vydávání a kontrolu dodržování pracovních předpisů o bezpečnosti práce, evidování stížností, výběry pracovníků, jejich odměňování a evidenci. Ve 40. a 50. letech 20. století se zvyšuje význam personalistiky a sílí vliv odborů. Personální řízení se zaměřuje na získávání a vyhledávání lidí, evidování, přípravu a výcvik pracovníků, na taktické a operativní činnosti. Velká pozornost v personálním řízení je věnována i vnějším faktorům organizace.

Počátkem 60. let vzniká požadavek vnímat organizaci jako celek a začíná se objevovat termín „*organizační chování*“, který označuje „*syntetický koncept zaměřený na organizaci a lidi*“, jak uvádí Kaňáková a kol. (2000, s. 7-10). Pojem *řízení lidských zdrojů* má své kořeny na začátku 70. let důsledkem změny pohledu na lidské zdroje jako na aktiva než pouze jako na náklady a důvodem byla velká kritika dosavadního způsobu personálního řízení. Organizace je vnímána jako živý organismus a jsou vyžadovány nové přístupy v personálním řízení s důrazem na tvorbu motivačních personálních nástrojů (Kaňáková a kol., 2000).

### **2.1.2 Lidské zdroje**

Materiálové, finanční, informační a lidské zdroje jsou základním předpokladem pro fungování organizace, podniku, či firmy. Lidské zdroje jsou ovšem nejdůležitějším faktorem, který další tři zdroje uvádí do pohybu a určuje jejich využívání.<sup>1</sup> Human Resources (HR) je anglický výraz, který označuje specifickou činnost zaměřenou na řízení lidského kapitálu v organizaci. HR je překládáno do češtiny jako lidské zdroje nebo personální oddělení.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> HEINOVÁ, Hana. Rozvoj lidských zdrojů. In: *ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ* [online]. 2010 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: [http://www.cmkos.cz/data/articles/down\\_2533.pdf](http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf)

<sup>2</sup> Lidské zdroje. *Else AZ* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/slovník/lidske-zdroje-hr/>

Lidské zdroje jsou tvořeny lidmi, kteří svými znalostmi, zkušenostmi, dovednostmi a schopnostmi ovlivňují kvalitu lidských zdrojů a lidského potenciálu. Dalším ovlivňujícím faktorem je kreativita, schopnost inovovat a tvořit, týmová práce, flexibilita, pracovní motivace a spokojenost, loajalita a další.

Podle Bontise a kol. (1999) je lidský kapitál tvořen lidským faktorem v organizaci a skládá se z nehmotných zdrojů, kteří pracovníci poskytují svým zaměstnavatelům. Do nehmotných zdrojů můžeme zařadit dovednosti, inteligenci, schopnost kreativního myšlení, zkušenosti, atd. (Armstrong, 2000).

### **2.1.3 Cíle řízení lidských zdrojů**

Jak tvrdí Ulrich a Lake (1990), obvyklým cílem řízení lidských zdrojů je plnění cílů organizace prostřednictvím lidí. Systémy ŘLZ mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti.

Řízení lidských zdrojů zabezpečuje plnění základních cílů organizace. Hlavním cílem firmy je plnění poslání firmy, realizace požadovaných úkolů a plnění svěřených povinností prostřednictvím lidského potenciálu firmy, organizace. V rámci lidských zdrojů se zaměřujeme na oblast zabezpečování a rozvoje pracovníků, oceňování pracovníků, budování produktivních a harmonických vztahů v organizaci. Dále se sledují důležité faktory jako např. konkurenceschopnost, prosperita, výkonnost organizace, spokojenost zaměstnanců, angažovanost a loajalita zaměstnanců, stabilita organizace a dobré sociální klima. Tyto faktory úzce souvisí s úrovní řízení lidských zdrojů a cíli organizace (Armstrong, 2007).

### **2.1.4 Strategické řízení lidských zdrojů**

Strategie odpovídá na otázky „co dělat a jak dělat“, může být definována jako plán akcí do budoucna a je tvořena strategickým plánem. Tvorba strategie je ovlivňována životním cyklem výrobku (produktu, služby,...), změnou v požadavcích zákazníků, rozšiřováním trhu do dalších zemí, konkurencí, rozvojem technologií a legislativou.

Strategie řízení lidských zdrojů (vychází z anglického *strategic human resources management*, zkráceně SHRM) podle Armstronga (2007, s. 51) „je přístup k rozhodování o záměrech a plánech organizace týkajících se charakteru zaměstnávání lidí a strategie,

*politiky a praxe získávání, vzdělávání a rozvoje pracovníků, řízení pracovního výkonu, odměňování a pracovních vztahů.*“

Armstrong (2007, s. 116) uvádí pohled na strategické řízení lidských zdrojů dle Hendryho a Pettigrewa (1986):

- *„použití plánování;*
- *logicky promyšlený přístup k vytváření a řízení systémů personální práce založený na politice zaměstnanosti a strategii pracovní síly;*
- *přizpůsobení aktivit a politiky řízení lidských zdrojů jasně formulované podnikové strategii;*
- *nahlížení na lidi v organizaci jako na strategický zdroj za účelem dosažení konkurenční výhody*“.

Strategické řízení lidských zdrojů se zabývá vztahem mezi řízením lidských zdrojů a strategickým řízením organizace. Dále souvisí s uskutečňováním cílů organizace prostřednictvím lidí a využitím intelektuálního kapitálu za účelem konkurenční výhody (Armstrong, 2007).

Cílem strategického řízení lidských zdrojů podle Armstronga (2007, s. 52) *„je formovat strategickou schopnost organizace zabezpečováním kvalifikovaných, oddaných a dobře motivovaných pracovníků, kteří jsou zapotřebí k dosažení trvalé konkurenční výhody*“.

Slouží k uspokojování podnikatelských potřeb organizace a individuálních i společných potřeb pracovníků a je nutné si stanovit do jaké míry tyto potřeby uspokojovat.

Podle Storeyho (1989) bude *„měkké strategické řízení lidských zdrojů“ klást větší důraz na lidské vztahy, jistotu zaměstnání, vzdělávání, komunikaci, delegování, kvalitu a vyváženost pracovního života.* *„Tvrdé strategické řízení lidských zdrojů“* bude klást důraz na užitek, který organizaci přinesou investice do lidských zdrojů. Proto by mělo být dosahováno optimální roviny mezi tvrdými a měkkými prvky (Armstrong, 2007).

### 2.1.5 Personální útvar

Personální práce ve firmě je závislá na organizačním uspořádání, kultuře a velikosti firmy a na struktuře lidských zdrojů.<sup>3</sup>

Personální útvar se zabývá řízením a zabezpečováním lidských zdrojů, odměňováním, péčí a rozvojem pracovníků, pracovními vztahy, ochranou zdraví a bezpečností při práci, personální administrativou, zabezpečením zákonných nároků a dalšími záležitostmi týkajícími se pracovních vztahů.

Obecnou úlohou personálního útvaru je pomoci podniku dosahovat jejích cílů tak, že předkládá podněty, intervenuje, poskytuje podporu a rady týkajícími se jejich pracovníků. Personální útvar zabezpečuje, aby management organizace jednal efektivně ve všem, co se týká zaměstnávání, rozvoje lidí a vztahů mezi managementem a pracovníky (Armstrong, 2002).

Adams (1991) rozlišuje čtyři druhy personálních útvarů podle vztahu k organizaci a to “ *interní agentura, interní konzultační útvar, firma uvnitř podniku a externí konzultační útvar* “ (Armstrong, 2007, s. 67). Personální útvar ve formě interní agentury je považován za nákladově samostatnou jednotku a jejich činnosti jsou fakturovány ostatním útvarům nebo divizím. Interní konzultační útvar je personální oddělení prodávající své služby interním zákazníkům. Tito zákazníci (manažeři) se mohou obrátit v případě nespokojenosti se službami na kohokoliv jiného. Dalším druhem personálního útvaru je firma uvnitř podniku, která může obchodovat s organizačními jednotkami v rámci podniku, ale i mimo něj. Pokud se organizace obrací o pomoc a radu na zcela nezávislé firmy mimo samotnou organizaci, jedná se o externí konzultační útvar.

Personalisté poskytují služby vnitropodnikovým zákazníkům, jimiž jsou, podle Armstronga (2007, s. 101), „*vedení organizace, linioví manažeři, vedoucí týmů a pracovních skupin a řadoví pracovníci*“. Role personalistů je závislá na situaci, ve které se nacházejí. Vliv personalistů je dán postavením a vnímavostí managementu k jejich návrhům a i doporučení jejich autorita ovlivňuje možnost uplatnit vliv a fungovat efektivně. Činnosti personalistů jsou dost proměnlivé a závisí na potřebách organizace, na vykonávané pracovní funkci a vlastních schopnostech či zkušenostech. Personalisté mohou

---

<sup>3</sup> Personální činnost podniku. In: *Ekonomie Hons* [online]. 2013 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: [http://hons-ekonomie.wz.cz/personalni\\_cinnost\\_podniku.pdf](http://hons-ekonomie.wz.cz/personalni_cinnost_podniku.pdf)

hrát různé role, jsou např. partneři v podnikání, stratégové, řešitelé problémů, inovátoři, umožňovatelé a usnadňovatelé a další (Armstrong, 2000).

Podle Armstronga (2000) jsou nejdůležitější tři hlavní role personalistů: stratégové, poskytovatelé interních služeb a interní konzultanti. Stratégové se zabývají hlavními strategickými problémy, které souvisejí s řízením a rozvojem lidí a pracovních vztahů a jsou ovlivňováni podnikatelskými plány organizace. Formulují politiku, zabezpečují a pomáhají řídit proces změn, ale řada personalistů se nedostane k této roli, pokud nejsou členy týmu vrcholového managementu. Poskytovatelé interních služeb uspokojují potřeby organizace, liniových manažerů a zaměstnanců. Interní konzultanti nabízejí rady a doporučení managementu při řešení personálních otázek, vytváření nových metod zaměstnávání lidí a zjednodušování a zlepšování postupů v oblasti zaměstnávání lidí (Armstrong, 2000).

## **2.2 Získávání pracovníků**

Získávání, vyhledávání či nábor pracovníků rozhodují o tom, kolik a jaké pracovníky bude mít firma k dispozici. Jednou z hlavních úloh získávání je oslovení optimálního počtu uchazečů s potřebnými předpoklady pro obsazení volných pracovních míst, a to s přiměřenými náklady. Získávání se neobejde bez předvídání potřeby pracovníků ve firmě a je důležité nezapomenout, že získávání nepokrývá jen současnou potřebu práce, ale hlavně potřebu budoucí (Koubek, 2011).

Cílem získávání pracovníků je zajistit komunikaci a shromáždit dostatek informací k posouzení vhodnosti uchazečů. Komunikace probíhá mezi organizací, která nabízí pracovní pozici a potencionálními uchazeči o tuto pozici tak, aby na nabídku místa reagoval optimální počet vhodných uchazečů. Důležitým faktorem jsou náklady na zajištění procesu získávání a čas na získávání, tedy jak rychle je třeba pracovní místo obsadit (Kocianová, 2010). Podle Armstronga (2007, s. 353) existují tři fáze procesu získávání pracovníků:

- „*definování požadavků*“ – popis a specifikace pracovního místa, požadavků a podmínek zaměstnání;
- „*přilákání uchazečů*“ – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, vnější i vnitřní zdroje, inzerování, využití agentur a poradců;

- „vybírání uchazečů – třídění žádostí, pohovory, testování, assessment centra, hodnocení uchazečů, získávání referencí, nabízení zaměstnání, příprava pracovní smlouvy“.

### **2.2.1 Podmínky získávání pracovníků**

Zájem o nabízenou pracovní pozici v organizaci určuje podoba a podmínky pracovního místa, faktory na straně organizace, vnější vlivy a zvolené metody získávání. Některé faktory může organizace ovlivnit, jiné, zejména vlivy zevnější, nikoliv.

Koubek (2011) člení podmínky získávání pracovníků na vnitřní a vnější, podle toho zda pozitivně či negativně ovlivňují zájem uchazečů. Vnitřní podmínky se dále člení na ty, které se vztahují k pracovnímu místu, a na podmínky na straně organizace.

Mezi vnitřní podmínky týkající se pracovního místa Kociánová (2010) řadí povahu práce na pracovním místě, umístění pracovního místa v hierarchii funkcí organizace, požadavky na pracovníka (vzdělání, schopnosti atd.), rozsah povinností a odpovědnosti na pracovním místě, organizace práce a pracovní doby, místo vykonávání práce a pracovní podmínky (odměny, benefity, pracovní prostředí atd.).

Podstatný vliv na výběr mají vnitřní podmínky získávání pracovníků vztahující se k organizaci. Patří zde význam a úspěšnost organizace, prestiž a pověst organizace, úroveň odměňování a péče o zaměstnance při porovnání s jinou společností, poskytované zaměstnanecké výhody (benefity), možnost vzdělávání a rozvoje v organizaci, sociální klima a mezilidské vztahy v podniku, umístění organizace a orientace na životní prostředí v jejím okolí a jiné.

Za vnější podmínky získávání pracovníků považuje Kociánová (2010) demografické podmínky (např. proměnlivost reprodukčního chování obyvatelstva), ekonomické podmínky (např. změna nabídky a poptávky pracovních sil na trhu práce), sociální podmínky (např. profesně-kvalifikační orientace, orientace v oblasti vzdělávání, orientace žen na rodinný život), sídelní podmínky, osídlení v okolí organizace, preference určitého typu sídel a území, technologické podmínky (např. vytváření nových pracovních míst, modifikace či likvidace starých zaměstnání), politicko-legislativní podmínky (např. umožnění nebo omezení zaměstnávání tuzemců v zahraničí a cizinců v tuzemsku regulují či neregulují trh práce).

V průběhu procesu získávání a výběru zaměstnanců je nutné dbát na dodržování zákonů. Výchozí normou je zákon č. 435/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti (dále jen „zákon o zaměstnanosti“), kde je v ustanovení § 4 odst. 2 uvedeno, že „při uplatňování práva na zaměstnání je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví“.<sup>4</sup>

### 2.2.2 Zdroje získávání pracovníků

Průběh a volba metod pro získávání pracovníků závisí na tom, zda bude pracovní místo obsazováno z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

Obsazování pracovních míst z řad vlastních pracovníků organizace je ovlivněno personální politikou určité organizace, tímto přístupem umožňuje organizace kariérní postup svým zaměstnancům. Obsazování míst z interních zdrojů má motivační či stabilizační schopnost a náklady na proces vyhledávání bývají nesrovnatelně nižší. Místo je obvykle obsazeno v kratším čase a snižují se nároky na adaptaci pracovníků.

Pokud organizace nemá dostatečné vnitřní zdroje, musí hledat pracovníka mimo organizaci. Zájem o určité pracovní místo ovlivňuje mnoho faktorů, hlavně situace na trhu práce, pověst organizace, druh pracovního místa a pracovní podmínky. Vnější zdroje získávání pracovníků jsou:

- volné pracovní síly na trhu práce;
- absolventi škol či jiných vzdělávacích institucí;
- zaměstnanci jiných organizací, kteří chtějí změnit zaměstnavatele;
- další zdroje (důchodci, studenti, pracovní zdroje v zahraničí atd.).

Pro získávání pracovníků z vnějších zdrojů jsou využívány různé metody, mezi které patří inzerování v médiích, internetová inzerce, využívání externích služeb

---

<sup>4</sup> ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k ...* Olomouc: Anag, [2007].



(zprostředkovatelské agentury a poradenské společnosti ad.), spolupráce se vzdělávacími institucemi, úřady práce, spolupráce se sdružením odborníků a vědeckými společnostmi, s obory; doporučení uchazeče, přímé oslovení vyhlédnutého jedince, nabídky uchazečů, vývěsky, letáky a mnoho dalších (Kocianová, 2010).

### **2.2.3 Popis pracovního místa**

Popis a specifikace pracovního místa jsou snímek toho, jak skutečně práce na daném místě vypadá a co se od pracovníka vyžaduje. Je odlišná pro různá pracovní místa a měla by být periodicky prověřována a aktualizována. Při specifikaci pracovního místa musí dát organizace pozor na dodržování právních norem, a aby nedošlo na možnou diskriminaci určité skupiny lidí. Popis by měl být dostatečně přesný a podrobný, aby posloužil personálním činnostem a zejména aby sděloval pracovníkovi na určitém pracovním místě, co se od něj očekává.

Specifikace by neměla obsahovat nejasné formulace, abstraktní pojmy, neměla by od pracovníka vyžadovat příliš mnoho požadavků (velké množství požadavků odrazuje lidi od pracovního místa a zvyšuje nespokojenost pracovníka) a především by neměly být uváděny požadavky, které nejsou pro danou práci nezbytné (Koubek, 2011).

### **2.2.4 Volba metod získávání pracovníků**

Volba metod získávání pracovníků závisí v první řadě na povaze obsazovaného pracovního místa a finanční situaci firmy. Hlavním parametrem pro výběr metody získávání pracovníků je velikost firmy. Metody volíme podle toho, zda získáváme pracovníky z vnitřních, či vnějších zdrojů, i podle toho, jak kvalifikovaného pracovníka potřebujeme získat. V praxi se používá kombinace několika metod současně.

Mezi metody získávání pracovníků patří ústní dotaz nebo nabídka, doporučení současného pracovníka, vývěsky ve firmě nebo mimo firmu, letáky vkládané do poštovních schránek, spolupráce se vzdělávacími institucemi a úřady práce, využívání služeb komerčních zprostředkovatelů, inzerce ve sdělovacích prostředcích, internet a další (Koubek, 2011).

### 2.2.5 Volba dokumentů požadovaných od uchazečů

Dokumenty, které firma bude od uchazečů o zaměstnání požadovat, závisí na povaze pracovního místa a jsou zdrojem informací, o které se opírá nejen předvýběr, ale především samotný výběr pracovníků. Od uchazečů o pracovní pozici podle Koubka (2011) se zpravidla vyžaduje:

- dotazník;
- životopis;
- doklady o vzdělání a praxi;
- reference, tj. posudek z předchozích pracovišť;
- průvodní či motivační dopis;
- lékařské vyšetření;
- výpis z rejstříku trestů.

#### **Dotazník**

Malé a některé střední firmy v České republice většinou dotazníky nepoužívají a už vůbec nepoužívají dotazníky diferencované pro různá pracovní místa. Dotazníky se využívají, převážně v zahraničí, jako základní dokument evidence pracovníků (Koubek, 2011).

Podle Kociánové (2010, s. 100) „*součástí dokumentace uchazečů jsou firemní dotazníky (žádosti o zaměstnání) nebo osobní dotazníky*“. Dotazníky používají firmy při předvýběru pracovníků i v průběhu výběru.

Existují dvě základní formy jednoduchý dotazník a tzv. otevřený dotazník. Jednoduchý dotazník se používá u obsazování manuálních či nenáročných administrativních míst a umožňuje uvádět jen holá fakta. Otevřený dotazník umožňuje uchazeči podrobněji popsat určité skutečnosti, zaujmout postoje či se vyjádřit k některým otázkám. Tento typ dotazníku se používá spíše při obsazování manažerských míst nebo míst specialistů.

#### **Životopis**

Prvním zdrojem informací je pro firmu životopis kandidáta o pracovní místo. Obsah a forma životopisu může být určena firmou nebo ponechána na uvážení uchazeče. Mezi základní druhy životopisů patří volný, polostrukturovaný a strukturovaný životopis. V případě volného životopisu je obsah a forma ponechána výhradně na uchazeči. Opačně

je tomu u strukturovaného životopisu, kdy uchazeč dostane detailní pokyny či předepsaný životopisný dotazník. S volbou typu životopisu souvisí i to, zda firma používá dotazník pro uchazeče o zaměstnání (Koubek, 2011).

V současnosti potenciální zaměstnavatelé očekávají standardně od kandidátů strukturovaný životopis, protože informace v něm obsažené jsou přehledně a logicky uspořádány. Přehled dosaženého vzdělání a praxe by měl být seřazen chronologicky sestupně. U předchozích zaměstnání je vhodné uvést název organizace, pozici či pozice, na kterých uchazeč pracoval a nástin pracovní činnosti na daném pracovním místě (Kociánová, 2010).

## 2.3 Výběr pracovníků

Výběr pracovníků je strategickou personální činností, protože ovlivňuje kvalitu pracovníků organizace a bývá finančně nákladný a časově náročný. Úkolem výběru pracovníků podle Kociánové (2010, s. 94) *„je zajistit dostatek informací, které umožní předvídat úroveň pracovního výkonu a chování uchazeče na daném místě, jak bude uchazeč schopen se přizpůsobit pracovnímu i sociálnímu prostředí organizace, zjistit skutečnou motivaci uchazeče k dané práci v organizaci a jeho předpoklady k rozvoji a ověřit, zda nabízená práce odpovídá jeho představám a ambicím“*.

Jednou z hlavních činností výběru zaměstnanců dle Kociánové (2010, s. 94) *„je posouzení předpokladů uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa a k jejich perspektivnímu využití v organizaci a rozhodnutí o uchazeči, který nejlépe vyhovuje stanoveným požadavkům na výkon a chování na daném místě“*. Na výběru pracovníků by se měli podílet personální specialisté i vedoucí pracovníci a obvykle firmy spolupracují i s externími odborníky. Ve výběrovém procesu se setkávají dvě strany – organizace a uchazeč se svými nabídkami. Platí zde pravidlo, že nejen organizace si vybírá pracovníka, ale i pracovník si vybírá organizaci, proto by tedy měl výběrový proces probíhat na partnerské úrovni. Kvalita výběru je ovlivňována dostatečným počtem kvalitních uchazečů. Doporučované počty uchazečů jsou v rozpětí tři až deset uchazečů na jednu pozici a jsou závislé na konkrétní situaci, na charakteru dané pozice a na možnostech jejího obsazení (Kociánová, 2010).

### 2.3.1 Proces výběru pracovníků

Podle Kociánové (2010, s. 94) je „proces výběru pracovníků posloupností určitých kroků směřujících k rozhodnutí, kterému z kandidátů na obsazovanou pozici bude pracovní místo nabídnuto“. Výběrový proces je vymezen od okamžiku, kdy se uchazeči přihlásí k výběrovému řízení, až do doby, kdy je rozhodnuto o přijetí jednoho z nich. Jak uvádí Kociánová (2010), výběr pracovníků probíhá v následujících osmi krocích:

- zkoumání dokumentů uchazečů, příp. telefonický rozhovor (předvýběr);
- první kontakt uchazečů s organizací v procesu výběru (první rozhovor);
- shromažďování a analýza dalších informací o uchazečích, např. assessment centre, testování způsobilosti, lékařské vyšetření;
- výběrový (přijímací) rozhovor;
- zkoumání referencí (formulář, ústní informace);
- předvedení pracoviště uchazečům a jejich představení potenciálním spolupracovníkům;
- rozhodnutí o přijetí pracovníka;
- informování uchazeče o přijetí a ostatních uchazečů o nepřijetí.

Tento systém výběrového procesu závisí na mnoha okolnostech, proto se jeho struktura může lišit. Faktory ovlivňující strukturu výběrového procesu jsou charakter obsazované pracovní pozice a její specifika, disponibilní finanční prostředky, specifické potřeby a zvyklosti organizace atd. Výběrový proces se zpravidla liší i při obsazování pracovního místa z vnitřních nebo vnějších zdrojů, kdy v případě vnitřních zdrojů není nutné realizovat některé kroky.

Výběrová řízení probíhají v několika kolech. Nejčastěji první kolo zajišťují personalisté, na realizaci dalších kol se poté ve větší míře podílejí nadřízení a interní či externí experti.

V první kole jsou uchazeči porovnáváni s hlavními kritérii pracovního místa a jsou zpravidla tříděni do skupin, např. velmi vhodní, méně vhodní a nevhodní. V případech nedostatečného počtu vhodných uchazečů je žádoucí přiřadit některé uchazeče ze skupiny méně vhodných uchazečů do skupiny velmi vhodných uchazečů nebo si je alespoň ponechat v záloze. S velmi vhodnými uchazeči je navázán kontakt a v dalším kole se shromažďují a analyzují informace o uchazečích získané testováním způsobilosti,

z assessment centra a z lékařského vyšetření. Je realizován první rozhovor s uchazeči, jsou zkoumány reference a bývají uskutečněny další rozhovory s potenciálním nadřízeným či externím expertem. Dalším krokem může být předvedení pracoviště a představení uchazeče možným spolupracovníkům. Po rozhodnutí o přijetí je uchazeči nabídnuto pracovní místo (Kociánová, 2010).

Také Janišová (2013) se zabývá tématem výběru kandidátů. Samotný výběr probíhá v třech krocích: první interview, druhé interview nebo assessment centre a rozhodnutí. Před prvním interview vybereme pomocí analýzy dokumentace uchazečů deset vyhovujících kandidátů a pozveme je na první interview, které probíhá se specialistou HR (Human resources). Po prvním interview HR specialista po dohodě s liniovým nadřízeným obsazované pozice vybere 3-5 kandidátů. Uchazeči jsou pozváni na druhý pohovor s liniovým vedoucím nebo více vedoucími a HR specialistou. Někdy jsou před druhým interview použity vybrané testovací metody, jejichž závěry jsou vedoucím k dispozici. Po skončení druhého interview vedoucí rozhodnou o nejlepším kandidátovi. Pokud se jedná o dělnickou pozici, je možné, aby první a druhé interview probíhalo v jednom kole, tj. ve stejný den. V posledním kroku výběrového řízení se rozhoduje o nejlepším uchazeči, se kterým je následně sepsána pracovní smlouva (Janišová, 2013).

### **2.3.2 Kritéria výběru pracovníků**

Šikýř (2012, s. 84) tvrdí, že kritéria výběru zaměstnanců zahrnují „*nezbytné, žádoucí, vítané i okrajové požadavky pro výkon práce na volném pracovním místě, které zaměstnavatel stanovuje jednak podle vlastních potřeb, jednak podle zvláštních právních předpisů*“. Kritéria bývají přesně definována v popisu pracovního místa. Podle § 12 odst. 2 zákona o zaměstnanosti „*hlediska pro výběr zaměstnanců musí zaručovat rovné příležitosti všem fyzickým osobám ucházejícím se o zaměstnání*“.

Mezi modely, které specifikují požadavky na pracovníky a poskytují rámec pro výběrový rozhovor, jsou sedmibodový model vypracovaný Rodgerem (1952), pětistupňový Munro-Frazerův model (1954) a kompetenční modely.

Sedmibodový model obsahuje fyzické vlastnosti, vědomosti a dovednosti, všeobecnou inteligenci, zvláštní schopnosti, zájmy, dispozice a okolnosti (tj. zázemí). Pětistupňový model zahrnuje vliv na ostatní, získanou kvalifikaci, vrozené schopnosti, motivaci a emocionální ustrojení (Armstrong, 2007).

Kompetenční modely usnadňují posuzování budoucích zaměstnanců při jejich výběru. Jak tvrdí Bělohlávek (2009, s. 25), kompetence je „*schopnost vykonávat a úspěšně zvládat určitou profesi nebo funkci*“. Mezi kompetence lze zařadit odborné znalosti, dovednosti, postoje a osobní vlastnosti. Účelem kompetenčních modelů je stanovit kompetence, které požaduje společnost od zaměstnanců. Podle Bělohlávka (2009) lze kompetence dělit na základní, průřezové a specifické. Základní kompetence se týkají všech pracovníků firmy a vyplývají z firemních hodnot. Kompetence průřezové jsou dovednosti požadované od většiny pracovníků. Specifické kompetence se vztahují jen k určitým útvarům nebo profesím.

Kompetenční modely bývají velmi užitečnou oporou pro objektivní vedení výběrových pohovorů. Při výběru zaměstnance srovnáváme uchazeče s příslušným kompetenčním modelem, čím se zvyšuje objektivita celého řízení (Bělohlávek, 2009).

### **2.3.3 Metody výběru pracovníků**

Metody výběru pracovníků dle Kociánové (2010, s. 98) „*jsou využívány k posouzení jednotlivých uchazečů vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa s cílem dospět k rozhodnutí, který z uchazečů je pro danou pozici nejvhodnější*“. Pro výběr pracovníků existuje řada metod, ale žádná nedokáže spolehlivě zaručit úspěšnost vybraného pracovníka. Mezi metody výběru pracovníků podle Kociánové (2010) patří:

- analýza dokumentace uchazečů: životopisy a motivační dopisy, firemní dotazník, osobní dotazník, ústní či písemné reference, pracovní posudek, lékařské vyšetření;
- výběrový rozhovor;
- testy pracovní způsobilosti: výkonové testy (testy schopností), testy osobnosti;
- assessment centre.

Každá uvedená metoda má své silné a slabé stránky a odlišné možnosti jejich využití. Hlavními metodami výběru pracovníků, jak tvrdí Armstrong (2007), jsou pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti. Další méně používané metody výběru jsou přijetí pracovníka na zkušební dobu, grafologie, kamerové zkoušky, polygraf, test integrity (čestnosti) či drogové testy. Grafologie, tj. rozbor rukopisu, je metodou používanou ve Velké Británii jen malým množstvím firem, ve zbytku Evropy pak poněkud více.

Podle Cooka (1993) si lze zvolit mezi hlavními třemi metodami výběru pracovníků, kterými jsou dotazníky, pohovory a reference. Tyto metody můžeme doplnit nebo nahradit biodaty, assessment centry a testy pracovní způsobilosti.

### **Analýza dokumentace uchazečů**

Předložené dokumenty od uchazečů jsou základním zdrojem informací pro potencionálního zaměstnavatele. Podle Kociánové (2010, s. 99) analyzované dokumenty mohou být *„firemní dotazníky pro uchazeče, životopisy, motivační dopisy, doklady o vzdělání a další certifikáty potvrzující kvalifikaci uchazeče, přehledy publikačních činností, lékařské vyšetření, reference“* ad. Materiály předložené kandidáty slouží zaměstnavateli, jako vodítko k výběrovému rozhovoru.

### **Biodata**

Jedná se o vysoce strukturovanou metodu posuzování uchazečů prostřednictvím určitých detailů životopisných údajů korespondující s kritérii výběru pracovníků. Tyto detaily jsou bodovány a pomocí dosavadní úspěšnosti uchazeče lze předpovědět jeho budoucí chování.

Podle Armstronga (2000, s. 463) *„jednotlivé položky biodat tvoří demografické znaky, vzdělání a odborná kvalifikace, dosavadní zaměstnání a pracovní zkušenosti, mimopracovní funkce, aktivity volného času a motivace týkající se kariéry a práce“*. Těmto položkám je přidělována váha podle svého relativního významu, který mají jako prediktory budoucího pracovního výkonu, a každé položce je přidělena určitá škála bodů. Metodu biodat je vhodné použít v situaci, kdy se na omezené množství pracovních míst hlásí velký počet uchazečů. Mezní bodové skóre bývá stanoveno na základě předchozích zkušeností a určuje, kdo je přijatelný pro další fáze výběrového procesu a kdo by měl být odmítnut. Vhodné je držet si některé uchazeče v rezervě do doby, kdy bude stanovena definitivní mezní hodnota skóre. Biodatové dotazníky a systémy bodování se obvykle připravují pro konkrétní pracovní místo a organizaci (Armstrong, 2000).

### **Výběrové pohovory**

Jedná se o spolehlivou metodu, pokud je dobře připravena a provedena. Výběrovým pohovorem se snažíme získat a doplnit informace o schopnostech uchazeče a odhadnout, zda odpovídají specifikaci pracovního místa. Účelem výběrového pohovoru je získat a posoudit informace o uchazeči, které umožní předpovědět jeho budoucí pracovní výkon

a porovnat jej s předpověďmi jiných uchazečů. Některé z těchto informací bývají uvedeny v dotazníku, ale během osobního setkání je cílem doplnit tyto údaje o podrobnější a konkrétnější informace o schopnostech, postojích, zkušenostech a osobních vlastnostech (Armstrong, 2007).

Jak uvádí Armstrong (2007, s. 369) výběrový pohovor by měl odpovědět na otázky: *„Může uchazeč vykonávat danou práci?; Chce uchazeč vykonávat danou práci?; Jak zapadne uchazeč do organizace?“*.

Mezi výhody výběrového pohovoru můžeme zařadit příležitost tazatele pokládat kontrolní otázky a otázky jdoucí do hloubky. Umožňují tazateli dopodrobna charakterizovat pracovní místo a organizaci a detailněji naznačit některé podmínky. Uchazečům poskytuje tato metoda příležitost zeptat se na podrobnosti a vyjasnit si některé záležitosti týkající se vzdělávání, kariérního růstu, organizace práce a pracovních podmínek. Hlavní předností je setkání uchazeče a tazatele „tváří v tvář“, takže obě strany se mohou lépe posoudit navzájem (Armstrong, 2000).

Výběrový pohovor má i určité nevýhody, kterými jsou nemožnost ověření uchazečových tvrzení, tazatelé mohou být ovlivněni svým subjektivním pocitem, kandidát se snaží ukázat v lepším světle a předstírá osobní kvality, které ve skutečnosti nemá a další. Proto je vhodné doplnit pohovor i dalšími metodami výběru a tím umožnit komplexnější pohled na osobnost kandidáta (Bělohlávek, 2009).

Pohovor se zařazuje do „klasického tria“ metod výběru podle Armstronga (2007), přičemž dalšími metodami jsou dotazník a reference. Prakticky vždy má tazatel k dispozici životopis uchazeče, v němž může najít řadu informací o jeho vzdělání, praxi, schopnostech. Proto se životopis stává podkladem pro další otázky v průběhu pohovoru (Bělohlávek, 2009).

Dle Kociánové (2010) můžeme pohovory členit podle množství a struktury účastníků (podle obsahu a průběhu).



Na základě členění dle množství a struktury účastníků Armstrong (2007) rozlišuje několik typů výběrových rozhovorů: individuální rozhovor, výběrový panel, výběrová komise, skupinový (hromadný) rozhovor.

- **Individuální rozhovor** (pohovor typu 1+1) je nejběžnější metodou, která slouží k navázání úzkého kontaktu mezi tazatelem (vedoucím rozhovoru) a uchazečem. Nevýhodou tohoto typu rozhovoru je, že probíhá mezi čtyřma očima a tedy může dojít k chybnému rozhodnutí tazatele. V praxi problém řeší série individuálních rozhovorů.
- **Výběrový (pohovorový) panel** tvoří dva či více lidí na straně tazatelů, jedná se zpravidla o personalistu a potencionálního nadřízeného uchazeče (liniového manažera). Dalšími tazateli mohou být potenciální spolupracovníci nebo externí experti. Předností panelu je sdílení postřehů a možnost diskuse o uchazeči, jeho nevýhodou bývá méně uvolněná atmosféra rozhovoru.
- **Výběrová komise** (výběrové řízení, tzv. „konkurz“) je oficiálnější a větší výběrový panel, avšak se liší od panelu např. předem určeným postupem výběrového řízení od jeho vyhlášení do chvíle uzavření výsledků. Výběrová komise umožňuje lidem z organizace i z různých oblastí posuzovat uchazeče a prodiskutovat své poznatky s ostatními tazateli. Kociánová (2010, s. 101) uvádí za nevýhody výběrového řízení *„tendence tazatelů pokládat neplánované, nahodilé i opakující se otázky z důvodů nedostatečné přípravy jednotlivých tazatelů nebo jejich nedostatečná koordinace v průběhu výběrového řízení“*. Stinnou stránkou jsou i možné předsudky a stanoviska dominujících (nadřízených) členů komise, jejichž názory mohou převážet nad názory ostatních členů komise. Formálnost a větší počet členů výběrové komise vytváří napjatou atmosféru a může tím být negativně ovlivněn výkon uchazečů (Kociánová, 2010).
- **Skupinový (hromadný) rozhovor** se od předešlých typů rozhovorů liší v množství uchazečů. Na jedné straně stojí skupinka uchazečů, na druhé straně se nachází jeden či více tazatelů. Využívá se spíše pro posouzení dílčích skutečností. Skupinový rozhovor umožňuje posoudit chování jednotlivých uchazečů ve skupině, avšak neumožňuje hlubší posouzení všech jedinců (Koubek, 2011).

Podle obsahu a průběhu výběrového rozhovoru neboli podle strukturovanosti je možné dle Kociánové (2010) rozlišit tři typy rozhovorů: nestrukturovaný, strukturovaný a polostrukturovaný rozhovor.

- Prvním typem je **nestrukturovaný rozhovor**, který nemá pevný obsah, postup a časový harmonogram. Základem nestrukturovaného rozhovoru je improvizace bez připravených témat či otázek. Důsledkem může být nemožnost porovnání jednotlivých uchazečů a nezískání relevantních informací o kvalifikaci uchazeče vzhledem k obsazovanému pracovnímu místu.
- **Strukturovaný (standardizovaný) rozhovor** je tvořen předem připraveným a pevně daným seznamem otázek. Výhodou je snadná porovnatelnost uchazečů, naopak nevýhodou je nemožnost tazatele rozvíjet více rozhovor nad rámec seznamu otázek.
- **Polostrukturovaný (polostandardizovaný) rozhovor** je „zlatou střední cestou“ mezi předešlými typy. Tazatel má připravený seznam otázek, ale může pokládat přínosné doplňující otázky. Výhodou je pružnost této metody a slabina se skrývá v její náročnosti (Kociánová, 2010).

### **Testy pracovní způsobilosti (výběrové testy)**

Jak tvrdí Kociánová (2010, s. 111), „*pracovní způsobilost vyjadřuje míru, v jaké jedinec splňuje nároky na pracovní činnost na určitém pracovním místě*“. Účelem výběrových testů dle Armstronga (2007) je zajistit validní a spolehlivé informace o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech.

Testy pracovní způsobilosti zahrnují psychologickou diagnostiku, která slouží k měření individuálních charakteristik uchazečů, testy a zkoušky znalostí či dovedností (např. jazykové a odborné) a určitých předpokladů uchazečů (např. fyzické testy) vztahující se k činnosti na obsazované pozici. Podle definice Smithe a Robertsona (1986) „*je psychologickým testem pečlivě zvolená, systematická a standardizovaná procedura pro vypracování vzorku odpovědí od uchazečů, kterou lze použít k posouzení jedné nebo více jejich psychologických charakteristik v porovnání s psychologickými charakteristikami reprezentativního vzorku nějaké odpovídající populace*“ (Armstrong, 2007, s. 387).

Psychologické posuzování způsobilosti uchazečů, je prováděno při obsazování pracovních pozic, jenž jsou pro organizaci významné z hlediska materiálních a finančních zdrojů, z hlediska řízení lidí a jednání s klienty. Tento způsob posuzování bývá použit u pozic na úrovni středního managementu, u vedoucích týmů nebo u pracovníků, na které jsou kladeny určité psychické nároky.

Dobré testy musí mít požadované vlastnosti, jimiž jsou validita, objektivita, standardizace a rentabilita. Hlavní typy testů používaných podle Armstronga (2000) při výběru pracovníků jsou testy inteligence, testy schopností a testy osobnosti. Rozlišovány jsou psychologické testy a psychologické dotazníky. Testy se zaměřují na měření výkonnosti jedince, tedy na jeho schopnosti. Dotazníky identifikují a měří různé osobnostní rysy a charakteristiky, obecně je však užíván pojem psychologické testy, který zahrnuje i dotazníky (Kociánová, 2010).

- **Testy inteligence** „jsou standardizovanou metodou měření rozumových schopností a současné mentální úrovně jedince“, jak tvrdí Kociánová (2010, s. 114). Inteligenci je možné definovat podle Armstronga (2007, s. 389), jako „schopnost abstraktního myšlení a logického uvažování“. Výsledky testů inteligence mohou být vyjádřeny v podobě inteligenčního kvocientu (IQ). IQ představuje poměr mentálního věku a skutečného věku. Pokud mentální věk odpovídá skutečnému, pak hodnota IQ činí 100. Testy inteligence mají podobu jednodimenzionálních testů inteligence nebo komplexních testů inteligence. Inteligenční testy měří paměť, prostorovou představivost, všímavost, logické uvažování, verbální a numerické schopnosti (Armstrong, 2007).
- **Testy schopností** tvoří testy potenciálních schopností a testy získaných schopností. Testy potencionální schopností mohou předpovědět potenciál jedince k výkonu určité práce nebo jednotlivých úkolů určité práce. Testováním můžeme zjistit možné administrativní schopnosti, numerické schopnosti, mechanické schopnosti či zručnost uchazeče. Testy získaných schopností měří naopak dovednosti a schopnosti, které již člověk získal vzděláním nebo praxí. Jde o jakési přezkoušení uchazeče, zda má dané schopnosti pro pracovní místo nebo zda dokáže splnit normy společnosti (Armstrong, 2007).

- **Testy osobnosti** se pokoušejí posoudit osobnost uchazečů, měřit jejich zájmy, hodnoty nebo pracovní chování. Pro klasifikaci osobnosti se používá pětifaktorový model, který definuje klíčové charakteristiky osobnosti. Jak uvádí Armstrong (2007, s. 390), tento model tvoří faktory *„extroverze/introverze, emoční stability, příjemnosti, svědomitosti a otevřenosti vůči zážitkům či zkušenostem“*. Nejčastěji používanou formou jsou dotazníky vyplňované samotným testovaným uchazečem. Jsou založeny na tzv. rysech, přičemž „rys“ je definován dle Armstronga (2007, s. 390) *„jako poměrně nezávislá, ale dlouhodobě stabilní charakteristika chování, kterou projevují všichni lidé, ale v různé míře“*.

### **Assessment centre**

Assessment centre (AC) je známou metodou pro výběr nejvhodnějšího kandidáta na danou pracovní pozici, ne nejlepšího ze skupiny účastníků. Zpravidla se jedná o jednodenní případně vícedenní program stanovující pracovní způsobilost uchazečů. Jak tvrdí Šikýř (2012, s. 89), metoda AC *„je založena na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů o zaměstnání při skupinovém i individuálním řešení modelových úkolů a případových studií“*.

Podle Kociánové (2010, s. 118) AC *„vychází z předpokladu, že chování a výkon jedince v aktivitách AC předpovídá jeho chování a výkon v reálných pracovních situacích“*. Metoda AC se využívá nejčastěji při obsazování manažerských pozic, pozic specialistů a pracovních pozic, jejichž úloha spočívá v kontaktu s klienty. AC je jednou z nejnákladnějších metod výběru zaměstnanců, ale také mnohem spolehlivější metoda než samotný pohovor. Standardně je AC realizováno indoorovou formou, velice zřídka outdoorovou formou a speciálním druhem je v případě jednoho účastníka simulace pracovního dne.

Počet účastníků AC se pohybuje v rozmezí 5 až 12 osob podle obsazované pracovní pozice a na jednoho hodnotitele (assessora) by měl připadat optimálně tři uchazeči. Obecně je dodržováno pravidlo převahy účastníků nad hodnotiteli. Hlavním úkolem hodnotitelů je pozorování a posuzování. Skupina hodnotitelů může být tvořena psychology, personalisty, manažery, potenciálními spolupracovníky ad. Ve skupině by měli být zastoupeni, jak externí, tak interní hodnotitelé. Předností externího hodnotitele je jeho zkušenost a praxe s hodnocením, nevýhodou je nedostatečná znalost prostředí organizace. Naopak interní

hodnotitelé znají prostředí organizace a její specifika velice dobře, avšak nejsou profesionálové a nemají moc zkušeností. Významnou osobou, která se podílí na přípravě AC, je moderátor. Jeho úloha spočívá v zajištění hladkého průběhu AC, zadáváním jednotlivých aktivit, komunikaci s účastníky a koordinaci hodnotitelů (Kociánová, 2010).

Realizace AC má své zásady a etické principy, které musí být dodržovány. Zejména se jedná o informovanost účastníků o účelu, průběhu a výstupech AC. Informace získané AC jsou považovány za důvěrné a od účastníků je vyžadován souhlas s účastí na AC a archivací dat.

Podle Kociánové (2010, s. 120) „*AC má vždy tři fáze, a to fázi přípravy, vlastní realizace a hodnocení*“. Pokud organizace nemůže zajistit AC vlastními kvalifikovanými silami, měl by personalista či manažer (zadavatel) pečlivě vybrat externího dodavatele. Kritériem výběru by měly být reference firmy poskytující AC, než cena, která nemusí odpovídat kvalitě služby. V přípravné fázi vedoucí AC rozhodne o termínu a místě konání, potřebném vybavení a způsobu informování uchazečů. Následně sestaví harmonogram AC, ve kterém uspořádá jednotlivé aktivity (metody) a zařadí mezi ně i odpovídající přestávky. Na začátku samotného AC moderátor přivítá uchazeče, vysvětlí jim účel AC, seznámí je s harmonogramem, představí jim hodnotitele a zahájí AC (Kociánová, 2010).

Metody Assessment centre jsou stanoveny na základě kritérii výběru. Podkladem pro kritéria jsou nároky na obsazované pracovní místo. Několik kritérií výběru uvádí Kyrianová (2003, s. 56), příkladem jsou „*argumentace, práce v týmu, vyjednávání v krizových situacích, prosazení se v týmu a jeho vedení, přesná komunikace, prezentace informací, práce na PC, komunikace v cizím jazyce*“ ad. Úroveň kritérií je zjišťována prostřednictvím AC (Kyrianová, 2003).

Používané metody v AC jsou zaměřené na individuální výkon jedinců, skupinové metody, psychodiagnostické metody i dialogové metody. V praxi se uplatňuje kombinace metod, převážně individuálních a skupinových metod. Příkladem individuálních metod je prezentace, případová studie, sebehodnocení a hodnocení dalších uchazečů, hraní rolí, individuální rozhovor, ukázky práce, zkoušky znalostí, zručnosti a orientace v oboru. Mezi skupinové metody patří týmové hry, manažerské hry, případové studie pro skupinu, různé výtvary a skupinové diskuse. Psychodiagnostické metody zahrnují testy schopností, projektivní testy, osobnostní dotazníky a sociometrii (Kociánová, 2010). Tyto metody by měly být prováděny jen specializovanými psychology.

Výstupem AC, ze zpráv všech hodnotitelů, jsou individuální závěrečné zprávy zachycující profil a potenciál účastníka, případně skupinová zpráva, která srovnává jednotlivé kandidáty mezi sebou.<sup>5</sup> Kandidátům účastnících se AC by měla být poskytnuta zpětná vazba v podobě rozhovoru s odborníkem. V případě uplatnění psychodiagnostických metod by měl zpětnou vazbu poskytnout psycholog (Kyrianová, 2003).

### 2.3.4 Využívání externích služeb (outsourcingu)

Používání zprostředkovatelských agentur nebo poradců pro předvýběr nebo výběr uchazečů stojí sice peníze, ale může to podniku ušetřit drahocenný čas a případné potíže. Zprostředkovatelské agentury se zaměřují zpravidla na obsazování běžnějších pozic např. ve výrobě nebo administrativě, naopak specializované poradenské společnosti obvykle zajišťují komplexní služby od inzerce přes první pohovory s uchazeči, jejich testování a předvýběr (Armstrong, 2007). Některé personální agentury poskytují kromě vyhledávání a výběru pracovníků i další služby jako je testování osobnostních i schopnostních předpokladů uchazečů, personální audity, kariérní poradenství a outplacement (Kociánová, 2010).

Agentury a poradci vyhledávají a vybírají kandidáty na základě požadavků klienta nebo nabízí zaměstnance ze své vlastní databáze. Při spolupráci s poradenskou firmou nebo zprostředkovatelskou agenturou je nezbytné si dohodnout podmínky a postupy při výběru, poskytnou jim veškeré potřebné dokumenty (popis a specifikace pracovního místa) včetně speciálních požadavků, které obsazované místo klade na úspěšného uchazeče a toho, co se od uchazeče očekává. Pokud bude mít poradenská firma či agentura tyto informace bude jasně vědět, co zadavatel požaduje a tím bude pracovat lépe.

Janišová (2013, s. 208) rozděluje personální agentury „podle jejich zaměření na takové, které provádějí přímý výběr a zaměřují se převážně na vrcholový management (executive search neboli headhunting), kombinují přímý výběr s výběrem prostřednictvím inzerce, nabízejí kandidáty ze své databáze, a to jak na stálý pracovní poměr, tak i na dočasné projekty nebo se zaměřují pouze na outsourcing zaměstnanců, někdy také označovaný jako personální leasing“.

---

<sup>5</sup> Realcoaching. *Assessment centrum* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.realcoaching.cz/assessment-sekce/assessment-development-centrum-acdc-ac-dc/>

Při přímém vyhledávání se zaměřuje agentura na oslovení zaměstnanců s podobným profilem, jako je profil obsazované pozice. Nejprve se obrací na své kontakty v příslušném odvětví nebo oboru povolání tzn. u konkurenčních firem, případně mají svou vlastní databanku. Nevýhodou je vysoká cena za tuto službu, ale někdy i vysoké finanční požadavky uchazeče.

Vyhledávání prostřednictvím inzerce je většinou zaměřeno na střední manažerské pozice nebo hodně specializované pozice. Agentury, jež se tímto výběrem zabývají, nejprve shromáždí seznam možných kandidátů tzv. shortlist, ze kterého na základě různých diagnostických metod provedou výběr těch nejlepších uchazečů, kteří jsou pak představení klientovi.

Prostřednictvím databázového výběru jsou vyhledávání uchazeči na různé pracovní pozice podle specializace personálních agentur. Spolupráce podniku a agentury probíhá tak, že agentura průběžně zasílá materiály potencionálních uchazečů klientovi a pokud má klient o uchazeče zájem, zorganizuje mu s ním pohovor. Agentura získává svůj honorář až na konci úspěšného výběru.

Pronájem zaměstnanců tzv. personální leasing využívají podniky hlavně při výkyvech potřeby pracovníků v určitých obdobích. U agenturních zaměstnanců podnik uspoří náklady na výběr pracovníků, zpracování mezd, stravování a případně zajištění dopravy nebo ubytování zaměstnanců, také odpadají starosti s pracovními smlouvami a zvyšování kvalifikace, protože jsou zaměstnanci agentury. Agenturní zaměstnance využívají nejčastěji výrobní a stavební firmy nebo logistické či obchodní řetězce ale tento trend začíná být patrný i v oblasti bankovníctví a financí (Janišová, 2013).

### 3 ANALÝZA VÝBĚRU A ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉM PODNIKU

Společnost **Varroc Lighting Systems (VLS)** dodává světelnou techniku předním výrobcům automobilů, kterými jsou Audi, Bentley, Bugatti, Citroën, Ford, Jaguar, Land Rover, Opel, Škoda, Tesla, Volkswagen, Volvo a další. V ČR se společnost zaměřuje na výzkum, aplikační vývoj a výrobu předních světlometů, zadních světlů a elektronických řídicích jednotek pro automobilový průmysl. VLS patří ke **světovým lídrům** v oblasti **světelné techniky**, díky svému silnému postavení ve výzkumu, vývoji a inovacích. Společnost staví svou strategii na silných inženýringových týmech a tím posiluje svou pozici na globálním trhu. Předmět podnikání společnosti je Výroba elektrických a elektronických zařízení pro motorová vozidla.<sup>6</sup>

Společnost Varroc Lighting Systems, s.r.o., byla zapsána do obchodního rejstříku dne 15. 5. 2012., se sídlem **v Šenově u Nového Jičína**, na ulici Suvorovova 195, PSČ 742 42, IČO: 24304450. Základní kapitál společnosti je 200 000 Kč. Společníky jsou Tarang Jain s obchodním podílem 0,01% a VarrocCorp Holding B. V. s obchodním podílem 99,99%. Jednateli jsou Ravi Mohan Damodaran, Marc Szulewicz a Tarang Jain. Prokuristou je Christophe Robert Maurice Geslin.<sup>7</sup>

Tržby společnosti za období 8 měsíců končící 31. 3. 2013 byly 6 933,9 mil. Kč a výsledek hospodaření byl 192,9 mil. Kč. Následně za fiskální rok 2013/2014 (od 1. 4. 2013 do 31. 3. 2014) dosahovaly tržby 12 795,3 mil. Kč, výsledek hospodaření byl 291,5 mil. Kč. Tato rozdělení období jsou z důvodu odkoupení společnosti v roce 2012 firmou Varroc Group.

Varroc Lighting Systems v České republice disponuje **dvěma výrobními závody**, nástrojárnou a globálním vývojovým centrem. Centrála společnosti pro ČR sídlí v Novém Jičíně, kde se nachází i první výrobní závod a druhý výrobní závod je umístěn v Rychvaldu. Globální centrum výzkumu a vývoje, plní roli „globálního centra excelence“, se nachází v Novém Jičíně a Ostravě. Společnost zaměstnává více než 2 300 zaměstnanců v Moravskoslezském kraji. V rámci celé divize Varroc Lighting Systems je výroba v České republice, pokud jde o objem produkce a počet zaměstnanců, největší.

<sup>6</sup> Varroc Lighting Systems. *O nás* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.varroc.cz/o-nas>

<sup>7</sup> Justice.cz. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=36401&typ=UPLNY>



Vrcholný management tvoří ředitel českého zastoupení společnosti Todd C. Morgan, finanční ředitel Aleš Vroble a výrobní ředitelé Ravikumar Purimetla pro závod v Novém Jičíně a Tomáš Brůžek pro závod Rychvald.

Společnost VLS se snaží svým pracovníkům zajistit co nejbezpečnější a zdraví neohrožující pracovní prostředí. Stejně důležitým cílem je i snaha minimalizovat dopady na životní prostředí, které mohou vznikat výrobními provozami. Ve všech závodech společnosti VLS využívají integrovaný systém řízení IS EH&S. Tento systém řízení je v souladu se standardy ISO 14001 a OHSAS 18001.<sup>8</sup>

### Historie společnosti

První zmínky o společnosti se objevují od roku 1879, kdy Josef Rotter vybudoval, z malé dílny v Novém Jičíně zabývající se výrobou kočárových svítlen, továrnu **Toro** na výrobu světelných systémů pro automobilový průmysl. Později z továrny Toro, vznikla společnost **Autopal**, která se specializovala již na elektrické osvětlení pro vozidlové a nevozidlové použití a poté se stala národním podnikem.

Roku 1993 podnik odkoupila společnost **Ford Motor Company**. Společnosti se v této době velice dařilo díky nemalým investicím do inovací v oblasti výrobních technologií, výzkumu a vývoje. V roce 2000 se společnost Autopal stala součástí společnosti **Visteon Corporation**. Od 1. srpna 2012, ukončením akvizice divize světelné techniky korporace Visteon, nově působí divize pod názvem **Varroc Lighting Systems** se sídlem v Plymouthu, Michigan, USA. Spojením získala skupina Varroc Group také závody společnosti Visteon v Mexiku a v Indii. Společnost provozuje nyní sedm závodů v Americe, Evropě a Asii.<sup>9</sup>

Dnes již společnost Varroc Lighting Systems působí jako „přední hráč“ na trhu světelné techniky v automobilovém průmyslu.

---

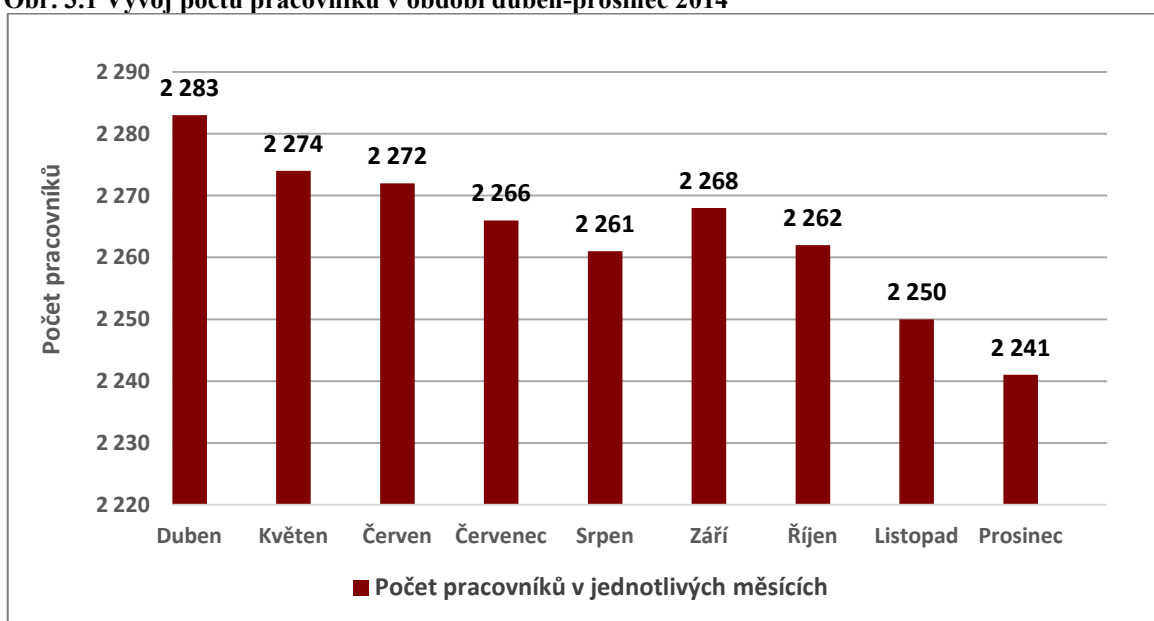
<sup>8</sup> Varroc Lighting Systems. *Certifikace* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.varroc.cz/certifikace-67.html>

<sup>9</sup> Varroc Lighting Systems. *Lokality* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.varroc.cz/lokalita-17.html>

### 3.1 Současná struktura pracovníků

Společnost Varroc Lighting Systems zaměstnává k 31. 12. 2014 2 241 pracovníků, řadí se tedy mezi velké podniky. Následující obrázek znázorňuje vývoj počtu pracovníků za období devíti měsíců končící 31. 12. 2014. Obr. 3.1 nezačíná nulou pro viditelnější znázornění vývoje počtu pracovníků, protože se pohybuje jen v řádu desítek pracovníků. Průměrný počet zaměstnanců za období 9 měsíců končící 31. 12. 2014 byl 2 265 pracovníků (viz tabulka s daty v Příloze 1).

Obr. 3.1 Vývoj počtu pracovníků v období duben-prosinec 2014

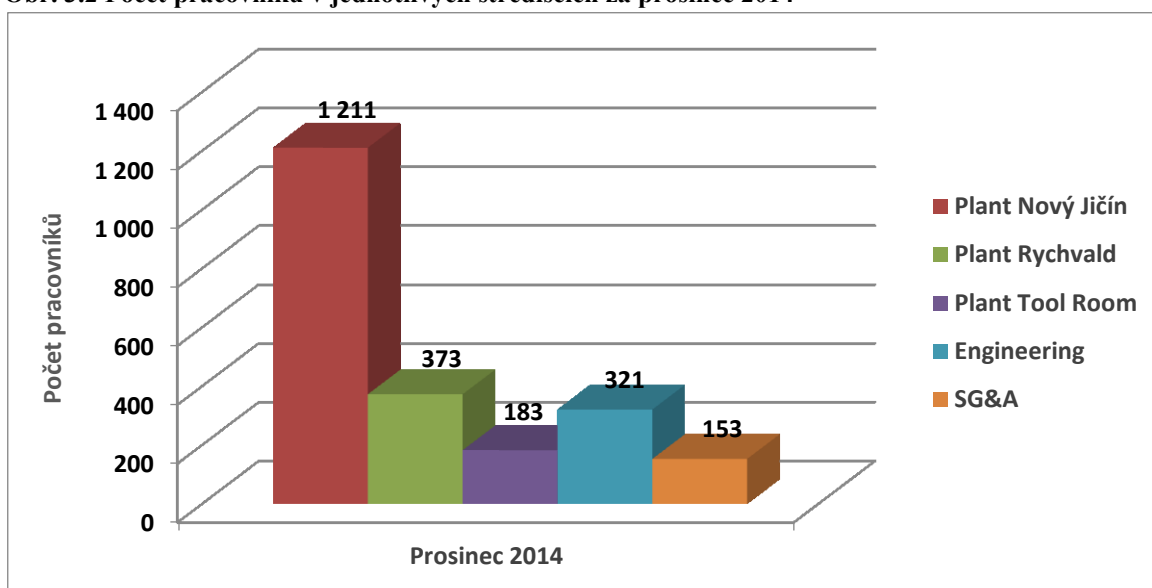


Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

V ČR disponuje VLS **dvěma závody** v Novém Jičíně a Rychvaldu. **Globální centrum** výzkumu a vývoje je umístěno v Moravské Ostravě. Počty zaměstnanců si společnost vede za jednotlivá střediska. Typy středisek jsou **Plant Nový Jičín** (výroba Nový Jičín), **Plant Rychvald** (celá továrna ve městě Rychvald tzn. výroba, kvalita, technologie, administrativa a HR), **Plant Tool Room** (nástrojárna Nový Jičín), **Engineering** (Product Development tzn. všichni konstruktéři, vývojáři, elektronici a optici) a **SG&A** (sdílené služby tzn. IT, HR, finance, marketing, komerční skupina, nákupní oddělení).

Počet pracovníků za jednotlivá střediska zobrazuje následující Obr. 3.2. Největší počet pracovníků zaměstnává středisko Plant Nový Jičín a to 1 211 pracovníků. Naopak nejméně pracovníků je zaměstnáváno ve sdílených službách, pouze 153 pracovníků. Závod Rychvald zaměstnává 373 pracovníků. Ve středisku Engineering je zaměstnáváno 321 pracovníků, kteří zajišťují vývoj a výzkum v organizaci. Druhým střediskem s nejmenším počtem pracovníků je nástrojárna v Novém Jičíně, která disponuje 183 pracovníky (viz tabulka s daty v Příloze 1).

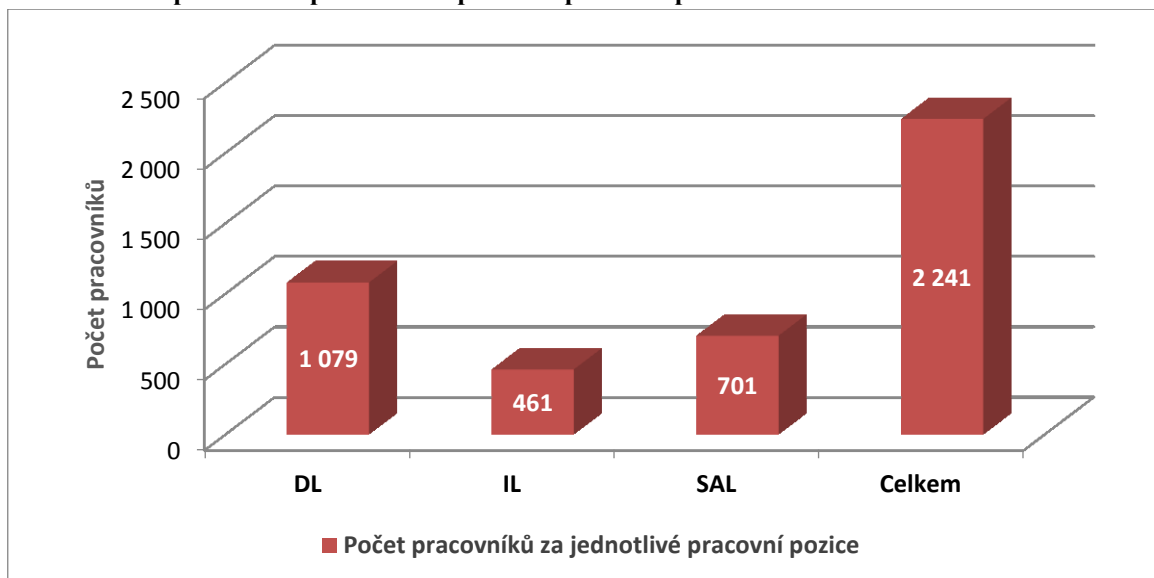
**Obr. 3.2 Počet pracovníků v jednotlivých střediscích za prosinec 2014**



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Společnost VLS disponuje se **třemi** základními **druhy** pracovních **pozic**, a to dělnické pozice, pomocné pozice spojené s výrobní činností a technicko-hospodářské pozice. V Obr. 3.3 jsou uváděny dělnické pozice pod zkratkou DL, pomocné pozice spojené s výrobní činností jsou označeny jako IL a technicko-hospodářští pracovníci mají označení SAL. Ve společnosti Varroc převažují velice výrazně dělnické pozice s počtem 1 079 zaměstnanců. Dále jsou zastoupeny pomocné pozice spojené s výrobní činností (tzn. technici, laboratorní pracovníci aj.) s 461 pracovníky a 701 technicko-hospodářských pracovníků (THP). Dohromady tedy společnost zaměstnává 2 241 pracovníků (viz tabulka s daty v Příloze 2).

**Obr. 3.3 Počet pracovníků podle druhu pracovní pozice za prosinec 2014**



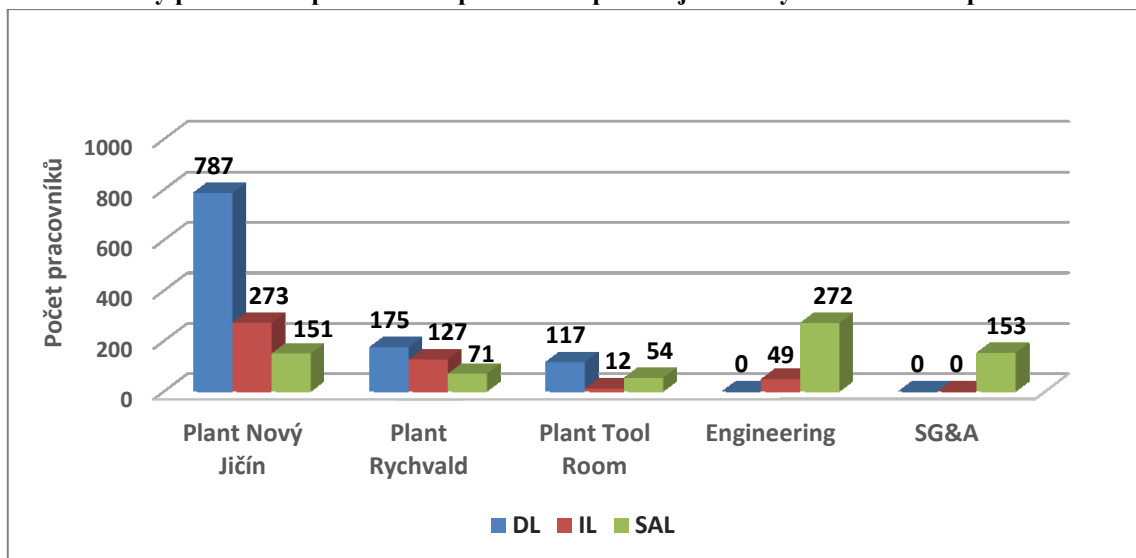
Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Obrázek Obr. 3.4 znázorňuje počty pracovníků v jednotlivých střediscích podle druhu pracovní pozice. Plant Nový Jičín je středisko s největším počtem zaměstnanců celkově za všechny střediska i v dělnických pozicích a pomocných pozicích spojených s výrobní činností. V tomto středisku jsou zastoupeny všechny pracovní pozice. V dělnických pozicích je zaměstnáno 787 pracovníků, v pomocných pozicích spojených s výrobní činností je zaměstnáno 372 pracovníků a 151 pracovníků v technicko-hospodářských pozicích.

V Plant Rychvald je 175 pracovníků v dělnických pozicích, 127 pracovníků v pozicích spojených s výrobní činností a 71 pracovníků je zaměstnáno v technicko-hospodářských pozicích. Nástrojárna Nový Jičín (Plant Tool Room) má jen 12 zaměstnanců v podpůrných pozicích, 54 zaměstnanců v THP a 117 dělníků.

Ve středisku Engineering pracuje 272 THP a 49 IL pracovníků. Nejvíce technicko-hospodářských pracovníků zaměstnává právě toto středisko. Nejméně zaměstnanců má středisko sdílených služeb (SG&A) a to jen 153 technicko-hospodářských pracovníků (viz tabulka s daty v Příloze 3).

Obr. 3.4 Počty pracovníků podle druhu pracovních pozic a jednotlivých středisek za prosinec 2014

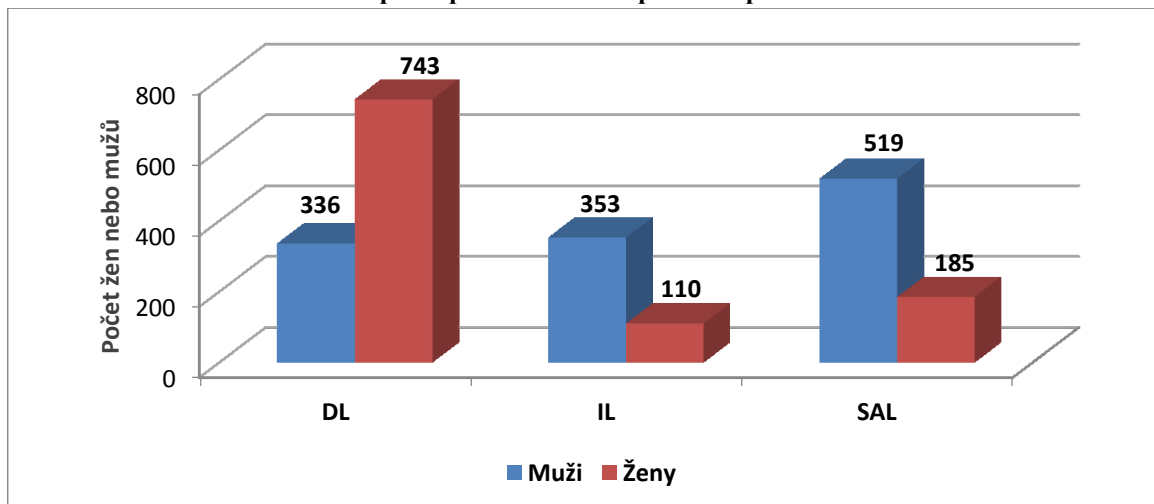


Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Ve struktuře zaměstnanců podle věku Obr. 3.5 **převažují muži** (1 208) nad ženami (1 038), ovšem na dělnických pozicích zaměstnává podnik dvojnásobně více žen než mužů. Převahu žen na dělnických pozicích lze vysvětlit zaměřením města v minulosti na textilní a kloboučnický průmysl, ve kterém byly hlavně zaměstnávány ženy. Po uzavření textilních továren se ženy přesunuly do ostatních odvětví průmyslu či služeb.

Muži převažují na pomocných pozicích spojených s výrobou a na technicko-hospodářských pozicích. Jelikož středoškolské a vysokoškolské technické obory studují převážně muži a zaměření podniku je na strojírenský průmysl je převaha mužského pohlaví na pozicích konstruktér, optik, elektronik nebo odborníky na řízení kvality; evidentní (viz tabulka s daty v Příloze 4).

Obr. 3.5 Struktura zaměstnanců podle pohlaví a druhu pracovní pozice za leden 2015



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

## 3.2 Analýza získávání zaměstnanců

Varroc Lighting Systems s.r.o. je společnost zabývající se výrobou světelné techniky pro automobilový průmysl. Proto ve složení zaměstnanců převažují dělnické pozice. Společnost tedy poptáváni většinou **uchazeče se středoškolským vzděláním**.

Další poptávanou pozicí jsou technicko-hospodářští pracovníci, kteří se starají o fungování podniku. Pro tyto pozice jsou poptáváni uchazeči s vysokoškolským vzděláním či maturitou. Nejméně pracovníků je zaměstnáváno na pomocných pozicích spojených s výrobní činností (technici, laboratorní pracovníci, aj.), jedná se o pracovníky, kteří se nepodílí přímo na výrobě koncového produktu.

Personální plánování závisí na finančním rozpočtu pro daný rok a na plánovaných zakázkách pro toto období.

### 3.2.1 Popis a specifikace pracovního místa

Popis pracovního místa slouží ke specifikaci činností, které má daný pracovník na určité pozici vykonávat. Ve společnosti VLS jsou zastoupeny tři druhy pracovních pozic a to dělnické pozice, pomocné pozice spojené s výrobní činností a technicko-hospodářská pozice. Jednotlivé popisy pracovní místa obsahují název pozice, organizační jednotku, základní popis pozice, odborné zodpovědnosti, osobnostní předpoklady a požadované vzdělání.

Personalisté při tvorbě nabídek volných pracovních pozic v podniku vychází právě z těchto popisů a specifikací pracovních míst. V případě potřeby obsazení určité pracovní pozice si personalista najde v systému odpovídající popis a specifikaci tohoto pracovního místa a vybere z něj **základní požadavky** na uchazeče. Tyto požadavky obvykle jsou **vzdělání**, délka profesní **praxe**, znalost **anglického jazyka**, **řidičský průkaz** skupiny B a znalost **práce na PC**. Při samotném výběrovém řízení personalista s manažerem odpovídajícího oddělení posoudí i samotnou osobnost kandidáta a jeho předpoklady k výkonu dané pracovní pozice.

Osobnostní předpoklady pracovníků společnosti VLS jsou vyžadovány podle druhu pracovní pozice. Jsou jimi:

- plánovací a organizační schopnosti, nastavování priorit;
- zvládání stresu;
- rozvoj vyjednávacích a prezentačních dovedností;
- ochota učit se;
- schopnost učit ostatní;
- požadovat zpětnou vazbu;
- poskytovat zpětnou vazbu;
- aktivně vyhledávat příležitosti ke zlepšení;
- schopnost delegovat;
- schopnost motivovat;
- orientace na zákazníka;
- orientace na výsledky;
- schopnost vést.

Příkladem jsou pozice Konstruktor výrobků (Product Engineer - PE) a Technik balení (Packaging Technician), i když se jedná o dvě odlišné pozice, mají několik společných požadavků na pracovníky, kteří práci na těchto pozicích vykonávají např. znalost anglického jazyka, schopnost práce na PC a řidičský průkaz skupiny B. Společné osobnostní předpoklady jsou plánovací a organizační schopnosti, nastavování priorit, ochota učit se, požadovat a poskytovat zpětnou vazbu, aktivně vyhledávat příležitosti ke zlepšení, orientovat se na zákazníka a výsledky.

## **Popis pracovní pozice - Konstruktor výrobků**

Tato pozice spadá pod středisko Engineering, jedná se o technicko-hospodářského pracovníka.

### **Základní popis pozice**

Konstruktor výrobků je členem multifunkčního týmu. Jako člen týmu zodpovídá za plnění cílů projektu: dodání plnohodnotného, ověřeného a spolehlivého produktu v požadovaném čase, kvalitě a nákladech. Řídí se podnikovými směrnicemi a procesy. Je řízený v souladu s matricí, funkčně svým manažerem podle platných funkčních schémat

a v rámci projektů programovým manažerem nebo vedoucím. Efektivně komunikuje s interními a externími partnery, sdílí informace, respektuje pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a řídí se pokyny manažera.

### **Odborné zodpovědnosti**

Odborné zodpovědnosti konstruktéra výrobků se liší podle jednotlivého stupně v kariérním růstu (Junior, Standard a Senior). Na pozici Junior PE např. musí plnit úkoly související s projekty, vytvářet CAD návrhy ve 3D a související 2D dokumentaci, účastnit se všech TDR (Technical Design Reviews) schůzek organizovaných ostatními týmy, kde poskytuje zpětnou vazbu, vyhledávat příležitosti pro inovace a optimalizace nákladů, používá nástroje včasného plánování kvality, přednostně používá existující standardní díly a respektuje pravidla pro konstrukci komponentů, atd.

V případě Standard a Senior PE se zvyšují nároky na odbornou zodpovědnost např. o doporučení vhodných a ověřených řešení ke standardizaci, aktivní práci v rámci týmu pro standardizaci; vytváření, udržování a aktualizování směrnice v oblasti designu; projednávání technických problémů projektu se zákazníky a dodavateli; vytváření koncepčních návrhů nových výrobků, s ohledem na vyrobitelnost, náklady a životnost, atd.

### **Osobnostní předpoklady, vzdělání, praxe, specializace a další požadavky**

Osobnostní předpoklady Junior PE jsou všechny výše uvedené kromě zvládání stresu, rozvoje vyjednávacích a prezentačních dovedností, schopnosti učit ostatní, delegovat, motivovat a vést. Na tuto pozici je požadováno minimálně vyšší odborné vzdělání a specializace na strojní zaměření.

Na pozici Standard PE musí mít pracovník všechny osobnostní předpoklady až na schopnost vést, minimálně vyšší odbornou školu a 4 roky praxi v oboru. Senior PE musí mít všechny osobnostní předpoklady, minimálně vysokoškolské vzdělání druhého stupně (magisterské/inženýrské) a praxi 6 let v oboru.

Společným požadavkem pro pozice Junior, Standard a Senior PE je nutnost vlastnit řidičský průkaz skupiny B, ovládat balíčky MS Office a minimálně komunikativní znalost anglického jazyka.



## **Popis pracovní pozice - Technik balení**

Technik balení spadá pod organizační jednotku Logistika, přímým nadřízeným je Vedoucí balících techniků a jedná se o pomocnou pozici spojenou s výrobní činností.

### **Základní popis pozice**

Technik balení je členem týmu logistiky, jako člen týmu odpovídá za plnění stanovených úkolů a cílů. Řídí se podnikovými směrnicemi. Je funkčně řízen svým vedoucím dle platných funkčních schémat. Efektivně komunikuje s interními partnery, sdílí informace, respektuje pravidla bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a řídí se pokyny vedoucího.

### **Odborné zodpovědnosti**

Příkladem odborných zodpovědností technika balení jsou identifikace, testování, vyhodnocování a schvalování vhodného dodavatelského balení; spolupráce s odpovědnými odděleními při požadovaných změnách dodavatelského balení; řízení se pracovním a organizačním řádem, platnými směrnicemi, normami, manuály a obecně platnými právními předpisy, a další.

### **Osobnostní předpoklady, vzdělání, praxe, specializace a další požadavky**

Osobnostní předpoklady jsou plánovací a organizační schopnosti, nastavování priorit; zvládání stresu; rozvoj vyjednávacích a prezentačních dovedností; ochota učit se; požadovat zpětnou vazbu a poskytovat zpětnou vazbu; aktivní vyhledávání příležitosti ke zlepšení; orientace na zákazníka a výsledky.

Požadované vzdělání je úplné středoškolské s maturitou, se specializací na ekonomii a technologii. Dalším požadavkem je nutnost vlastnit řidičský průkaz skupiny B, umět pracovat v programech SAP a CAD; a je vyžadována znalost anglického jazyka na komunikační úrovni.

## **3.2.2 Proces získávání pracovníků**

Prvním krokem v procesu získávání pracovníků je **identifikace potřeby** obsazení pracovního místa. Tento krok probíhá tak, že vedoucí identifikuje potřebu obsadit volné pracovní místo či potřebu vytvoření nové pracovní pozice. Následně pak podá žádost v podobě formuláře „Požadavek na obsazení pracovního místa“. Tento formulář platí pro všechny pozice, tedy pro THP, DL a IL. Všechny náborové akce musí být předem

prokonzultovány s **HR Business Partnerem** (HR BP), jehož náplní práce je například tvorba koncepcí v oblasti vzdělávání, hodnocení a odměňování pracovníků a zastřešování všech HR procesů.<sup>10</sup> Obsazovaná pozice musí být v souladu s plánovaným finančním rozpočtem pro daný rok, který podléhá schvalovacímu procesu společnosti, včetně schválení vedením z USA.

Druhým krokem je **volba metod** pro získávání pracovníků. VLS získává své zaměstnance z vnitřních (interních) i vnějších (externích) zdrojů. Volba metody pro získávání pracovníků závisí na tom, zda bude pracovní místo obsazováno z vnitřních nebo vnějších zdrojů.

### 3.2.3 Vnitřní zdroje získávání pracovníků

Interními zdroji jsou **vytipování** a **doporučení** stávajícího **pracovníka** (talentu), vývěsky v podniku, interní databáze a interní výběrové řízení.

Pokud vedoucí ví o vhodném zaměstnanci, který by se na volnou pracovní pozici hodil a má všechny potřebné předpoklady či talent k výkonu, navrhne tohoto zaměstnance jako možného uchazeče. Ten následně projde interní výběrovým řízením, které pobíhá současně s externím výběrovým řízením. Interní výběrové řízení se liší absencí kroku předvýběru personální agenturou.

**Vývěsky** v podniku jsou efektivním zdrojem získávání potencionálních uchazečů na různé pracovní pozice. Nabídky volných pracovních pozic jsou umístěny v hlavní budově společnosti, na nástěnkách ve svačárnách, ve výrobě nebo v zasedacích místnostech jednotlivých závodů.

Společnost si vede i svou **interní databázi** zaměstnanců, kteří mají zájem o kariérní postup. Z této databáze vybírá možné kandidáty na volnou pozici. Tito zaměstnanci se poté zúčastní interního výběrového řízení.

Poslední metodou získávání pracovníků z vnitřních zdrojů je **interního výběrového řízení**. Zde se hlásí samotní zaměstnanci, kteří splňují nároky obsazované pozice a chtějí změnit pracovní místo nebo se posunout na vyšší pracovní pozici.

---

<sup>10</sup> Práce.cz. *HR Business Partner* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/h/hr-business-partner/>

Při výběru zaměstnanců z vlastních řad organizace dochází k úspoře času a nákladů, které by společnost musela vynaložit při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. Nevýhodou zůstává uvolněné pracovní místo po pracovníkovi, který přešel na jinou či lepší pozici v rámci organizace. Důsledkem toho přesunu může být další výběrové řízení.

### 3.2.4 Vnější zdroje získávání pracovníků

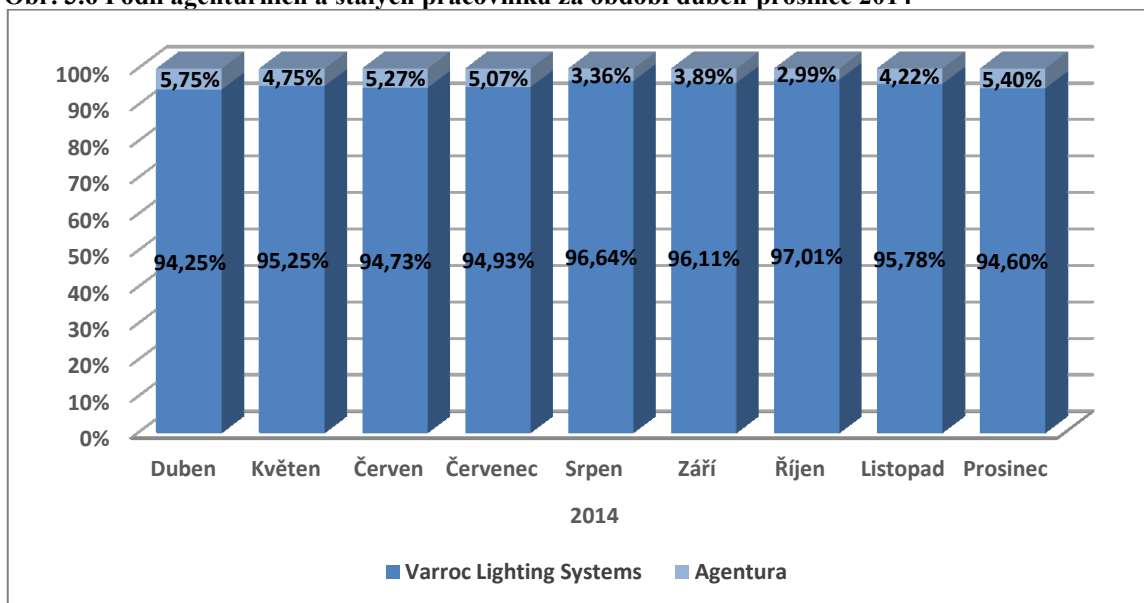
Získávání zaměstnanců z externích zdrojů je realizováno společností v podobě **spolupráce** s personálními **agenturami**, inzerce na personálních serverech, v tiskovinách a na stránkách společnosti VLS, spolupráce s úřadem práce v Ostravě a Novém Jičíně, zastoupením společnosti na kariérních veletrzích a prostřednictvím reklamních kampaní ve vlacích Student Agency.

Varroc Lighting Systems spolupracuje s personálními agenturami Comac Jobs, Grafton, Call Direct Recruitment (CRD), Talentor a Specialist Service. Personální agentury využívá VLS pro předvýběr uchazečů a zajištění neustálého provozu výroby. V případě náhlé potřeby pracovníků z důvodů velkých zakázek, nemocnosti či dovolených se společnost obrátí na personální agenturu, která poskytne své pracovníky na libovolně dlouhou dobu potřebou k pokrytí tohoto nedostatku pracovníků. Hlavní agenturou, se kterou spolupracuje společnost VLS je **Comac Jobs**.

Aktuálně zaměstnává společnost 121 (5,4%) pracovníků přes agenturu, nejčastěji na **dělnických pozicích**. Společnost si klade za cíl, aby počet agenturních zaměstnanců nepřesáhl 15% z celkového počtu zaměstnanců.

V následujícím obrázku Obr. 3.5 je zaznamenán vývoj procentuálního podílů agenturních (externích) pracovníků k pracovníkům zaměstnávaných společností v období od dubna do prosince 2014. Nejvíce agenturních pracovníků zaměstnávala společnost v dubnu 5,75% (132 pracovníků) a naopak nejméně pracovníků potřebovala společnost v říjnu 2,99% (68 pracovníků). V květnu bylo zaměstnáno 108 agenturních pracovníků (4,75%), následující měsíc stoup jejich počet na 120 pracovníků (5,27%) a poté kles v červenci na 115 pracovníků (5,07%), dále klesal v měsíci srpnu na 76 pracovníků (3,36%). V září počet externích pracovníků lehce vzrostl na 89 pracovníků (3,89%) a poté v říjnu se propadl na nejnižší hodnotu ve sledovaném období a to na 68 pracovníků. Od Listopadu se počet externích pracovníků zvyšuje na 95 pracovníků a dále v prosinci roste na 121 pracovníků (viz Tab. 6.1 s daty v Příloze 6).

**Obr. 3.6 Podíl agenturních a stálých pracovníků za období duben-prosinec 2014**



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Pracovní nabídky společnost VLS zveřejňuje na **pracovních serverech** Jobs.cz, Prace.cz, Profesia.sk a Pracuj.pl. Tyto servery zveřejní nabídky volných pracovních pozic společnosti, ale pro bližší informace je uchazeč přesměrován na oficiální stránky [www.varroc.cz](http://www.varroc.cz). Na těchto stránkách k vybrané pozici vyplní jednoduchý formulář a přiloží životopis a motivační dopis. Poté provede personální agentura předvýběr. Pokud splňuje kandidát požadavky dané společností, na volné pracovní místo, je zařazen do výběrového řízení.

Inzerce v **novinách** využívá VLS v případě náborových kampaní pro efektivní upoutání pozornosti kandidátů. Nejčastěji využívá inzerce v Mladé frontě DNES, Novojičínském a Moravskoslezském deníku. Spolupráce s úřadem práce společnost příliš nevyužívá vzhledem k dřívějším špatným zkušenostem s tímto způsobem získávání zaměstnanců. Společnost navíc není nucena s **úřady práce** spolupracovat. Pravidelně se také VLS prezentuje na kariérních veletrzích a hledá tímto způsobem vhodné vysokoškolské uchazeče. V minulém roce 2014 společnost realizovala úspěšnou **reklamní kampaň** ve vlacích Student Agency. V této kampani se zaměřila hlavně na vysokoškolské studenty, kteří těmito vlaky často cestují.

### 3.3 Proces výběru pracovníků

Společnost VLC má pro **vznik, průběh a ukončení** pracovního poměru vlastní **směrnice**, ve kterých jsou jasně definovány postupy a kroky v jednotlivých situacích. Výběr je odlišný pro dělnické pozice, pomocné pozice spojené s výrobní činností a THP. Proces výběru se liší délkou výběrového řízení a metodami použitými při výběru.

#### 3.3.1 Proces zahájení pracovního poměru

Podle směrnice společnosti VLS **proces** zahájení pracovního poměru probíhá v **13 krocích**. V prvním kroku vedoucí **identifikuje potřebu** obsadit volné pracovní místo či potřebu vytvořit novou pracovní pozici a následně HR Business Partner zvolí zdroj nábory pracovníků. Tyto kroky jsou detailněji popsány v kapitole 3.2.1 Proces získávání pracovníků. V případě interního či externího výběrového řízení HR Business Partner **kontaktuje**, podle směrnice, personální **agenturu**, která provede nábor a předvýběr uchazečů. První a případně další kolo výběru provádí HR BP ve spolupráci s vedoucím nebo manažerem.

V třetím kroku vedoucí ve spolupráci s HR BP **definuje podmínky** pro vypracování pracovní nabídky pro vybrané uchazeče. Následně je pracovní nabídka schválena na HR oddělení a **prověřena**, zda je v souladu s politikou odměňování společnosti. Čtvrtým krokem je **předání** pracovní **nabídky uchazeči** HR Business Partnerem a informování vedoucího o vyjádření uchazeče k pracovní nabídce. Pokud není nabídka přijata uchazečem, HR BP se vrátí zpět k druhému kroku procesu a to k náboru a výběru zdroje získávání pracovníků. Pokud pracovní nabídku přijme uchazeč, tak v pátém kroku HR BP **vystaví schvalovací list** a předá jej na podpis vedoucímu a dalším schvalovatelům.

Na základě odsouhlaseného schvalovacího listu z kroku pět, HR administrativa **kontaktuje uchazeče**, od kterého získá informace potřebné k vypracování pracovní smlouvy. Následně nejpozději do 3 dnů před nástupem uchazeče na pracovní místo, předá HR BP zkompletované **podklady k nástupu** na HR administrativu (6 krok). V sedmém kroku administrativní pracovník na domluvené schůzce uchazeči **předá formuláře** na vstupní lékařskou prohlídku a podá mu informace o dalších dokumentech, které jsou potřeba k uzavření pracovní smlouvy.

Osmým krokem je **provedení** lékařské **prohlídky** a vyhotovení zdravotního posudku. V případě, že uchazeč není zdravotně způsobilý, nelze s ním uzavřít pracovní poměr. Pokud uchazeč projde lékařskou prohlídkou, HR administrativní pracovník neprodleně připraví veškeré podklady k **podepsání** pracovní **smlouvy**. Podepsání pracovní smlouvy je devátým krokem procesu zahájení pracovního poměru. HR administrativa převezme a ověří další potřebné doklady od zaměstnance a zajistí vstupní školení. V desátém kroku zakládá administrativa osobní kartu nového zaměstnance do svého systému a oddělení odměňování zadá data nového zaměstnance do Personálního informačního systému.

Náplní posledních tří kroků je zhotovení identifikační čipové karty, doplnění osobních údajů pro potřeby mzdové účtárny a HR administrativa přihlásí nového zaměstnance na příslušné úřady (Českou zprávu sociálního zabezpečení, zdravotní pojišťovnu a případně na Úřad práce).

### 3.3.2 Metody výběru pracovníků

Při výběru pracovníků personalisté posuzují, podle vhodně zvolených metod, jednotlivé uchazeče vzhledem k nárokům obsazovaného pracovního místa. Metody výběru pracovníků používané společností VLS jsou **analýza dokumentace uchazečů, výběrový rozhovor, testy pracovní způsobilosti a psychologické testy**. Metoda **Assessment centre** **není** touto společností vůbec **využívána**, jelikož se zaměřují na technickou činnost a projevování člověka v týmu či v jednání se zákazníkem zde není hlavní prioritou při výběrovém řízení. AC také nevyužívají z důvodů náročnosti na realizaci, čas, počet osob a vysoké náklady.

Veškerá **kommunikace** s uchazeči probíhá **telefonicky** případně ústně při samotné pohovoru s personalistou. Komunikace prostřednictvím emailu není firmou oblíbená pro svou zdlouhavost, použita je pouze při prvním kontaktu s uchazečem nebo v případech potvrzení domluvené schůzky s personalistou.

Prvními dokumenty **požadovanými** společností od uchazečů jsou **životopis** a **motivační dopis**, tyto dokumenty analyzuje hlavně personální agentura. Personalisté se každodenně, ale setkávají s životopisy bez motivačních dopisů, i když tato dvojice dokumentů, by měla být naprostým základem při snaze o získání volného pracovního místa.

V případě **dělnických pozic** je výběrové řízení realizováno formou předvýběru (tzv. prescreaning), kdy pověřená **personální agentura** zveřejní volnou pracovní pozici a z přihlášených uchazečů na základě životopisů vybere ty, kteří splňují požadavky dané společností na volné pracovní místo. Vybraní uchazeči jsou telefonicky kontaktováni pro doplnění informací, zodpovězení nejasností a domluvení schůzky s personalistou (HR BP) VLS. Na základě výběrového rozhovoru personalista ve spolupráci s vedoucím posoudí vhodnost jednotlivých uchazečů, zjistí jejich platovou představu, možnou dobu nástupu a druh pracovního poměru preferovaný uchazečem. Následně vedoucí s HR BP definují podmínky pro vypracování pracovní nabídky, tedy platební podmínky, druh pracovního závazku a pracovní smlouvy. Pokud je nabídka schválena vedoucím a dalšími schvalovateli, je uchazeč poslán na lékařskou prohlídku a poté je s ním podepsána pracovní smlouva.

U pracovních pozic např. elektroniků, optiků či konstruktérů, společnost používá **testy pracovní schopností**, kterými se snaží zjistit technické znalosti a dovednosti jednotlivých uchazečů. V praxi toto testování probíhá tak, že na stůl je položen předmět společně s papírem a tužkou, a uchazeči je zadán úkol např. demonstrovat proces kótování. Testy osobnosti jsou využívány jen v případech dvou kvalitou stejných uchazečů pro posouzení jejich osobnostních rysů.

**Psychologické testy** jsou metodou využívanou při obsazování **klíčových pozic** v podniku např. patentových inženýrů. Na samotné testování si společnost najímá externí agenturu, která zajistí celý proces testování a poskytne výběrové komisy výslednou zprávu. Důvodem najímání externí společnosti je nahodilá potřeba zkušeného odborníka (psychologa) a vysoké náklady na jeho držení.

## 4 VYHODNOCENÍ ANALÝZY A NÁVRH NA ZMĚNY

Společnost **Varroc Lighting Systems** má sídlo v obci Šenov u Nového Jičína, které územně spadá pod okres Nový Jičín. Samotné město Nový Jičín leží v severovýchodní části České republiky v Moravskoslezském kraji. Počet obyvatel k 1. 1. 2013 byl 24 188 obyvatel, průměrný věk v okrese Nový Jičín je 40,3 let. Ve struktuře obyvatel převládají ženy (52%) nad muži (48%), ale převaha žen není nijak výrazná, proto lze říct, že struktura je téměř vyrovnaná.

Poloha Nového Jičína je velice výhodná vzhledem k **napojení na silniční, vlakovou i železniční dopravu**. V nedaleké blízkosti od města vede železniční koridor směrem na Polskou a Slovenskou republiku. Je zde také rychlé vlakové spojení s Prahou či Brnem. Ve vzdálenosti 15 km od města se nachází mezinárodního Letiště Leoše Janáčka Ostrava, které umožňuje kvalitní obchodní a turistické spojení s Evropou.

Nový Jičín se nachází pouhých 32 km od krajského města Ostravy. Vzhledem k této skutečnosti ve společnosti pracují i zaměstnanci, kteří každodenně dojíždí za prací z tohoto krajského města. Také se zde nachází šest základních škol, čtyři mateřské školy a pět středních škol. Vzhledem k těmto skutečnostem se dá říct, že Nový Jičín je dynamicky rozvíjející se město se strategickou dopravní polohou.<sup>11</sup>

V České republice mezi největší **konkurenty** společnosti Varroc Lighting Systems patří společnost **Hella** v Mohelnici a **Automotive Lighting** v Jihlavě. V soutěžích o nové zakázky s těmito konkurenty, nejsou klíčovými ukazateli jen logistické náklady, ale i design a konstrukční návrh. Proto společnost investuje nemalé finance do výzkumu nových technologií.

### 4.1 Současná struktura

Varroc Lighting Systems k 1. 1. 2015 disponovala 2 241 pracovníky. Z následující tabulky Tab. 4.1 je jasně vidět, že počet zaměstnanců klesá. Výjimkou je měsíc září, kdy došlo k mírnému zvýšení počtu pracovníků, vlivem nových projektů, a to o 7 pracovníků.

---

<sup>11</sup> Nový Jičín. *Profil města* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.novy-jicin.cz/cz/rozvoj-mesta/profil-mesta/>



Pokles počtu zaměstnanců v období duben až prosinec 2014 není nijak velký, jedná se o úbytek 42 pracovníků.

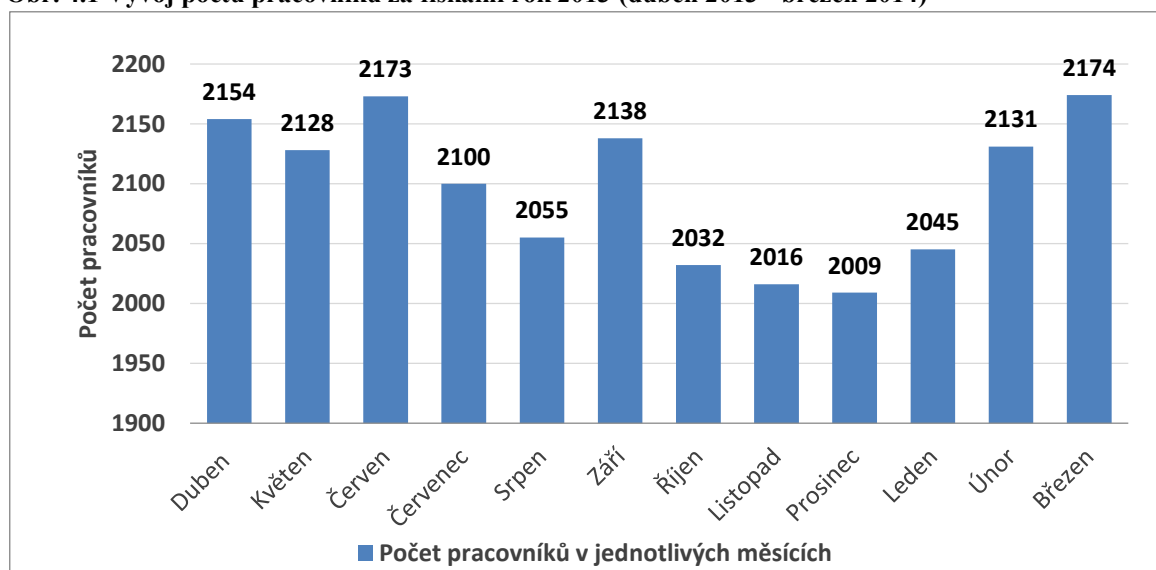
Tab. 4.1 Stav pracovníků v období duben-prosinec 2014

	2014								
	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
<b>Celkem</b>	<b>2 283</b>	<b>2 274</b>	<b>2 272</b>	<b>2 266</b>	<b>2 261</b>	<b>2 268</b>	<b>2 262</b>	<b>2 250</b>	<b>2 241</b>

Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Vývoj počtu pracovníků za období duben-prosinec 2014 má **podobný průběh**, jako za minulý fiskální rok 2013, ale **není** tak výrazně **hodnotově skokový**. Z důvodů dostupnosti dat pouze za období duben-prosinec 2014 lze srovnat vývoj počtu pracovníků jen za stejnou část fiskálního roku 2013, tedy za období duben-prosinec 2013. V tomto období se počet zaměstnanců snížil o 145 pracovníků z 2 154 na 2 009 zaměstnanců vlivem fluktuace, odchodů do penze, snížení počtu stávajících a agenturních pracovníků viz Obr. 4.1. V měsíci září v obou srovnávaných obdobích počet pracovníků vzrostl, dá se tedy říct, že pravidelně v tomto měsíci vzroste potřeba nových pracovních sil (dělníci a agenturní zaměstnanci) vlivem zvýšení počtu zakázek. Podle vývoje počtu pracovníků za fiskální rok 2013 lze předpokládat, že v období lede až březen 2015 počet pracovníků se začne zvyšovat (viz tabulka s daty v Příloze 5).

Obr. 4.1 Vývoj počtu pracovníků za fiskální rok 2013 (duben 2013 - březen 2014)



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

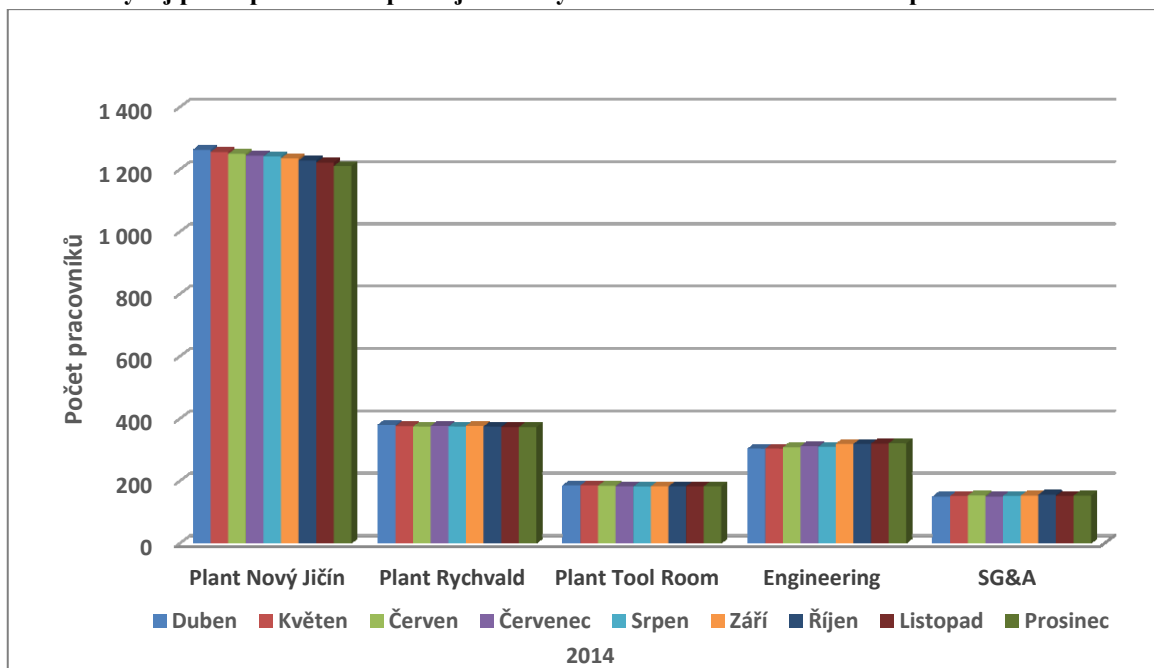
Počet THP se zvýšil v obou sledovaných obdobích i přesto, že celkový počet pracovníků v organizaci klesl. Příčinou navýšení technicko-hospodářských pracovníků byly nové projekty, pro které je potřeba nejdříve připravit všechny potřebné podklady, poté naplánovat výrobní proces a následně může začít samotná výroba.

Počet pracovníků se měnil i v jednotlivých střediscích. Největší **úbytek pracovníků** byl ve středisku **Plant Nový Jičín** o 52 pracovníků. Důvodem tohoto poklesu počtu zaměstnanců byla fluktuace pracovníků, normální odchody (odchod do důchodu, mateřská dovolená, atp.) snížení počtu zakázek a najímaných agenturních pracovníků. **Středisko Plant Rychvald** je samostatným závodem s různými druhy pracovníků, jejich počet se za období duben až prosinec 2014 změnil z 380 na 373 pracovníků. **Pokles** pracovníků **nebyl** tedy nijak **výrazný**, v jediných dvou měsících červenci a září došlo k mírnému růstu vlivem potřeby zaučení nových pracovníků před odchodem stávajících. Ve středisku Plant Tool Room došlo také k poklesu ze 186 na 183 pracovníků. Příčinou tohoto poklesu byl odchod do důchodu některých zaměstnanců.

Jediným střediskem, ve kterém docházelo jen k **růstu počtu zaměstnanců**, je středisko **Engineering**. Zde stoupl počet pracovníků z 304 na 321, důvodem toho zvyšování jsou nově vyhrané projekty pro výrobce automobilů, tzn. navýšení kapacit týmů konstruktérů, kvalitářů a programových manažerů. Počet pracovníků střediska sdílených služeb (SG&A) se pohyboval okolo 150 THP, příčinou výkyvů v jednotlivých měsících byla fluktuace zaměstnanců. V říjnu byl počet THP nejvyšší vlivem získání nových projektů, s tím souvisela potřeba zajistit plynulý chod administrativních oddělení. Ve středisku sdílených služeb je i nyní zaměstnáno nejméně pracovníků ze všech středisek podniku (viz tabulka s daty v Příloze 1).

Pro správné posouzení vývoje počtu zaměstnanců je důležitým faktorem pohled na strukturu lidských zdrojů společnosti. Hlavní činností podniku VLS je výroba, proto jsou lidské zdroje tvořeny převážně dělnickými pracovníky (DL). Jejich počet klesá vlivem fluktuace, odchodů do penze a záměrným snižováním stavu firemních i agenturních zaměstnanců (viz Obr. 4.2). V případech **náhlé** a dočasné **potřeby pracovníků** je pro společnost mnohem výhodnější najmout si **agenturní zaměstnance** a takto pokrýt určitý výkyv v poptávce. Počet agenturních zaměstnanců nesmí, ale přesáhnout 15% z celkového počtu zaměstnanců.

**Obr. 4.2 Vývoj počtu pracovníků podle jednotlivých středisek za období duben-prosinec 2014**

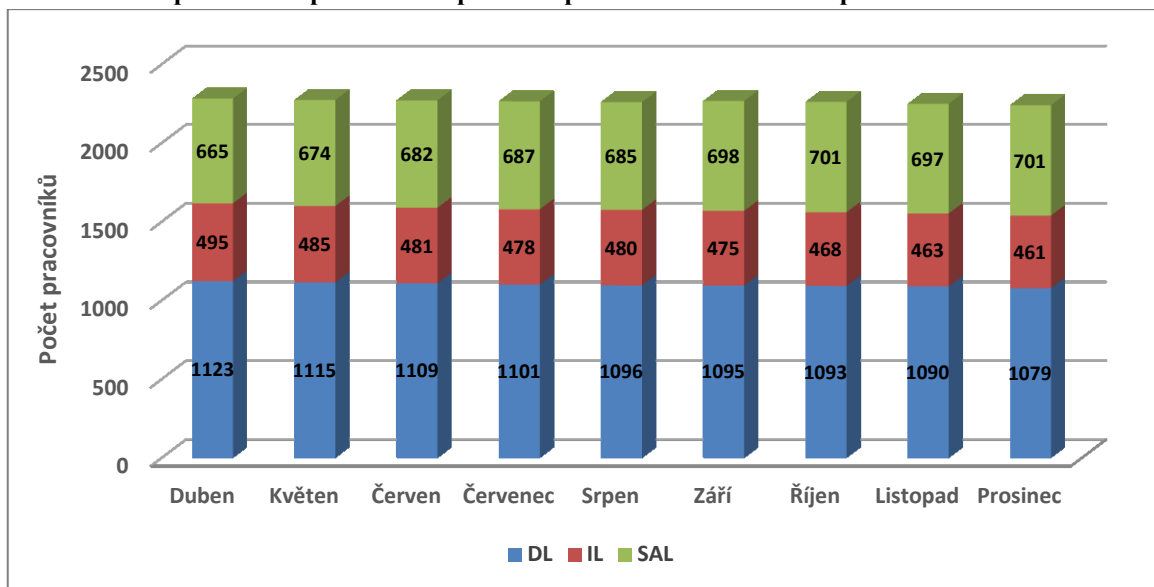


Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

Technicko-hospodářští pracovníci mají řídicí funkci pro podnik, a proto jsou jeho nepostradatelnou součástí. V obrázku Obr. 4.3 jsou označeni zkratkou SAL (salaried). Do THP společnost řadí top management, který odpovídá za výsledky celého podniku; střední management tvořený vedoucími pracovníky; HR oddělení, které má na starost získávání, výběr i péči o zaměstnance; elektroniky, optiky, konstruktéry, vývojáře a administrativní pracovníky např. účetní a sekretářky. Počet **technicko-hospodářských pracovníků** ve sledovaném období se **zvyšoval** až na listopad 2014, kdy došlo k mírnému poklesu. V dubnu 2014 bylo zaměstnáno 665 THP a jejich počet se do prosince 2014 zvýšil na 701 THP, nově tedy bylo zaměstnáno 36 THP. Příčinou tohoto navýšení zaměstnanců je zvyšující se potřeba zjištění plynulého provozu jednotlivých středisek a rostoucí počet nových projektů.

Posledním druhem jsou **pomocní pracovníci** spojení s výrobní činností označeni zkratkou IL (indirect labour). Nepodílejí se přímo na výrobě výsledného produktu, ale jedná se o podpůrné činnosti spojené s výrobou. Společnost do tohoto druhu pracovních pozic řadí např. techniky, laboratorní pracovníky, manipulační pracovníky a další. V dubnu 2014 podnik zaměstnával 495 pomocných pracovníků, tento počet se snížil na 461 pomocných pracovníků k prosinci 2014. **Pokles** byl způsoben fluktuací zaměstnanců a odchodem pracovníků do penze. (viz tabulka s daty v Příloze 2)

Obr. 4.3 Počet pracovníků podle druhu pracovní pozice za období duben-prosinec 2014



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

## 4.2 Návrh dalších možností oslovování potenciálních pracovníků

Vhodná volba zdrojů pro oslovení potenciálních uchazečů může podniku ušetřit nejen čas potřebný na přilákání uchazečů, ale i nemalé finanční náklady. Dosavadní zdroje získávání pracovníků jsou **vytipování** a **doporučení** stávajícího pracovníka (talentu), **vývěsky** v podniku, **interní databáze**, **interní výběrové řízení**, spolupráce s **personálními agenturami**, **inzerce** na personálních serverech, v tiskovinách a na stránkách společnosti VLS, spolupráce s **úřadem práce** v Ostravě a Novém Jičíně, zastoupením společnosti na **kariérních veletrzích** a prostřednictvím **reklamních kampaní** ve vlacích Student Agency.

### 4.2.1 Interní zdroje

Výhody obsazování volného místa z vnitřních zdrojů jsou možnost postupu pro stávající pracovníky, znalost fungování firmy pracovníkem, rychlejší adaptace, rychlejší obsazení pracovního místa, lepší využití stávajících pracovníků, znalost uchazeče, nižší náklady a další. Společnost se musí sama rozhodnout, jaký druh zdroje si zvolí pro obsazování určité pracovní pozice, protože povýšení nebo přesun stávajícího pracovníka nepřináší do společnosti např. nové „know-how“, myšlenky nebo impulzy (Kociánová, 2010)

Společnost VLS **upřednostňuje** obsazování volných pracovních míst z **interních zdrojů**, umožňuje-li to situace. Dává tak prostor svým zaměstnancům pro postup v jejich kariérním růst, ale trvá na stejných výchozích podmínkách pro uchazeče z vnitřních i vnějších zdrojů. Informace o volných pracovních pozicích zveřejňuje na nástěnkách umístěných na všech důležitých místech a pravidelně je i aktualizuje.

V případě obsazování klíčových pozic jsou upřednostňováni zaměstnanci z interních zdrojů na základě jejich zkušeností a dosavadních pracovních výsledků. Vhodní uchazeči jsou vytipováni vedoucím pracovníkem, vybráni z interní databáze nebo se sami přihlásí k internímu výběrovému řízení.

#### 4.2.2 Externí zdroje

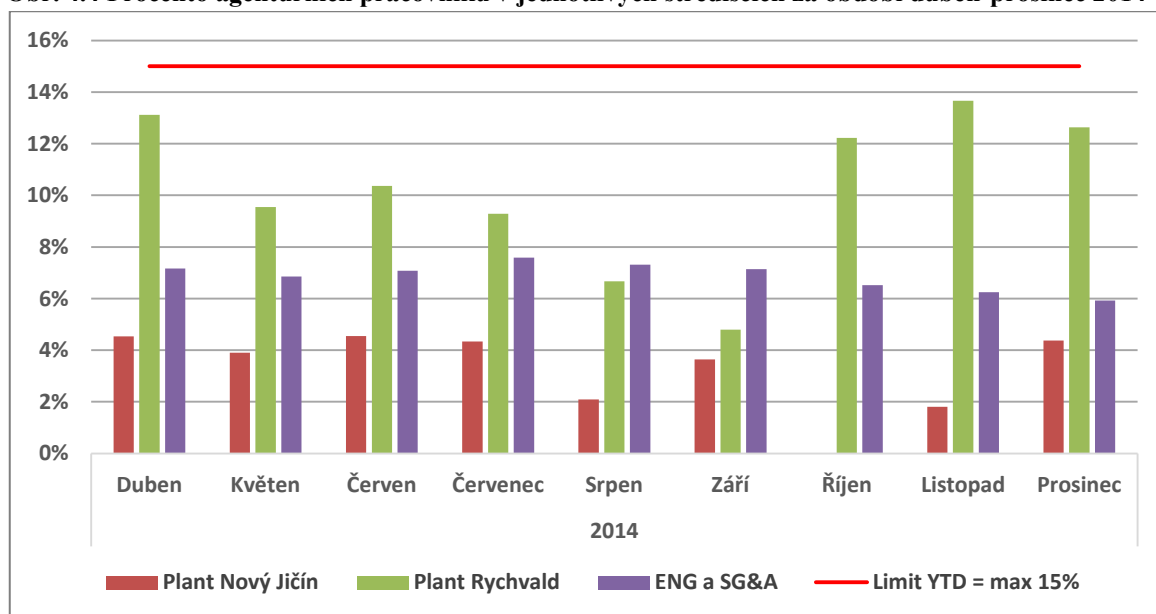
Společnost Varroc Lighting Systems **spolupracuje** s několika **personálními agenturami**, které se starají o předvýběr uchazečů nebo poskytují své agenturní pracovníky v případě potřeby podniku. Nevýhodou této spolupráce je možná lhostejnost personálních agentur k výběru vhodných uchazečů. V této situaci může dojít k tomu, že se dostanou k prvnímu kolu výběrovému řízení uchazeči, kteří reálně neodpovídají pracovním podmínkám podniku a tím rostou finanční náklady i časová náročnost na výběrové řízení. V takových případech společnost co nejdříve rozváže smlouvu s touto agenturou.

Personální agentury, také zajišťují **pokrytí potřeby** pracovníků **při** náhlých **výkyvech**. Pro podnik je spolupráce s agenturou výhodou, protože v případě občasné či náhlé potřeby mohou využít agenturní pracovníky a nemusí si držet zaměstnance na pokrytí případných výkyvů. Za tuto službu jsou měsíčně fakturovány náklady podniku, které jsou nižší než náklady na výběr a držení si podnikových zaměstnanců pro pokrytí případných výkyvů. Nevýhodou je možný únik cenných informací, kterému lze předejít podepsáním dohod o mlčenlivosti s agenturními pracovníky.

K 1. 1. 2015 zaměstnávala společnost Varroc Lighting Systems 121 agenturních (externích) pracovníků. Z obrázku Obr. 4.4 je vidět, že středisko **Plant Rychvald** využívá **agenturní pracovníků nejvíce** ze všech středisek, až na měsíc srpen a září, kde nejvíce agenturních pracovníků měla střediska Engineering a SG&A. Důvodem vysokého procenta zastoupení externích pracovníků v závodu Plant Rychvald je jeho celkový počet pracovníků, protože samotné procento vyjadřuje množství agenturních pracovníků z celkového počtu pracovníků ve středisku. V dubnu je procento agenturních pracovníků

druhé nejvyšší za sledované období vlivem nových zakázek. V období červen až červenec roste počet externích zaměstnanců vlivem dovolených firemních pracovníků, v říjnu a listopadu z důvodu chřipkových onemocnění. Ve střediscích Engineering a SG&A se procento agenturních pracovníků nijak výrazně nemění až na období letních prázdnin (viz Tab. 6.2 s daty v Příloze 6).

**Obr. 4.4 Procento agenturních pracovníků v jednotlivých střediscích za období duben-prosinec 2014**



Zdroj: Vlastní zpracování podle interních materiálů

V případě **inzerce na pracovních serverech** se společnost zaměřuje nejen na domácí trh práce, ale oslovuje i potenciální uchazeče na slovenských a polských pracovních portálech. Výhodou inzerce volných pracovních míst na zahraničních pracovních serverech je možnost získání vhodných uchazečů i v případě nedostatku pracovníků určité odbornosti na domácím trhu práce. Volné pracovní místa zveřejňuje pravidelně společnost i v regionálních denících. V dnešní době klesá počet lidí, kteří takto hledají práci, proto inzerce v novinách pomalu a jistě ztrácí svůj význam.

Dosavadní **kampaně** byly **zaměřeny** zejména na získávání pracovníků s vysokoškolským **vzděláním**, proto ve společnosti VLS nastala situace **nedostatku** pracovníků se **středoškolským vzděláním**, hlavně na pozicích konstruktér. **Řešením této situace je kampaň**, která se bude zaměřovat na cílovou skupinu potenciálních uchazečů s technicky zaměřeným středoškolským vzděláním. Vhodným způsobem pro oslovení uchazečů je spolupráce s technicky zaměřenými středními školami. Ve městě Nový Jičín se nachází pět středních škol se zaměřením na ekonomiku, zdravotnictví, informační

technologie, veřejnou správu zemědělství, stavebnictví, strojírenství a všeobecný rozhled. Vhodnou školou pro nábor uchazečů s technickým zaměřením je Střední škola technická a zemědělská, Nový Jičín. Zaměření této střední školy je na strojírenství, zemědělství, ekonomiku, stavebnictví a zpracování dřeva.

Vzhledem k tomu, že město Nový Jičín leží pouhých 32 km od města Ostravy, má společnost VLS možnost oslovit i studenty tohoto města. Ostrava, jako třetí největší město České republiky má na svém území několik průmyslových škol např. Střední průmyslovou školu v Ostravě-Vítkovicích. V těchto **středních školách** by se měla společnost **zaměřit** na svou **propagaci** a propagaci volných pracovních míst, po domluvě s vedením škol. Společná spolupráce podniku se střední školou by mohla probíhat ve formě možných brigád či praxí nabízených studentům posledních ročníků s možností nástupu do zaměstnání po úspěšném ukončení studia.

Další možností, jak zaujmout možné uchazeče je **reklamní kampaň v dopravních prostředcích** a na **zastávkách**. Ve městě Nový Jičín je Varroc Lighting Systems v povědomí skoro všech občanů již řadu let, proto se chce společnost zaměřit na reklamní kampaň v dopravních prostředcích a na zastávkách města Ostravy. Cílem reklamní kampaně je **přilákat** další **uchazeče** na volná pracovní místa, jak pro závod Nový Jičín či Rychvald, tak pro globální vývojové centrum společnosti VLS v Ostravě a Novém Jičíně. Městskou hromadnou dopravu (MHD) v Ostravě zajišťuje společnost Dopravní podnik Ostrava (DPO), ale reklamní služby na majetku Dopravního podniku Ostrava zajišťuje výhradně agentura RENCAR PRAHA, a.s.

Rencar Praha, a.s. patří do celosvětové skupiny JCDecaux, který je celosvětovým lídrem na trhu outdoorové reklamy a je jediným poskytovatelem reklamy v interiérech a exteriérech vozů MHD, na označnicích a zábradlích zastávkách MHD, na stožárech trakčního vedení a dalších plochách v Ostravě.<sup>12</sup>

Dopravní prostředky MHD v Ostravě přepraví denně cca 300 000 osob a jsou tak nejvíce využívanou složkou dopravní infrastruktury ve městě. Pro reklamní účely má agentura k dispozici celkem 273 tramvají, 291 autobusů a 62 trolejbusů, které je možné polepit reklamními fóliemi o různých rozměrech nebo do nich umístit reklamní letáky.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> JCDecaux. *O nás* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.jcdecaux.cz>

<sup>13</sup> JCDecaux. *Ceník Ostrava* [online]. 2013 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.jcdecaux.cz/files/Transport/2013150720-20130313-cenik-ostrava-2013-ver5-lowres-1-.pdf>

Vhodným druhem reklam pro přilákání uchazečů jsou letáky v dopravních prostředcích, fólie na nástupní straně tramvají, autobusů či trolejbusů; letáky na označnicích zastávek MHD nebo bannery na zábradlích, plotech nebo budovách DPO. V tabulce Tab. 4.2 jsou uvedeny ceny za umístění reklamy (bez DPH), za kus či m<sup>2</sup> daného druhu reklamy.

**Tabulka 4.2 Ceny za provozování vybraných druhů reklam**

Druh reklamy	Rozměry	Cena za 1 měsíc (Kč)	Cena za 3 měsíce (Kč)	Cena za 6 měsíců (Kč)	Instalace + odstranění (Kč)
<b>Letáky</b>	A4/A3	80/165	x	x	7/7
<b>Označník na zastávkách MHD</b>	A2/A3	350	920	1 800	150
<b>Zábradlí na zastávkách MHD, ploty DPO, budovy DPO</b>	1 m <sup>2</sup>	1 200	x	x	1 000
<b>Folie na boku tramvaje</b>	220 x 60 cm	3 000	x	x	528
<b>Fólie na boku trolejbusu nebo autobusu</b>	110 x 44 cm	1 500	x	x	264

Zdroj: JCDecaux. *Ceník Ostrava* [online]. 2013 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.jcdecaux.cz/files/Transport/2013150720-20130313-cenik-ostrava-2013-ver5-lowres-1-.pdf>

### Kalkulace pronájmu reklamních ploch a výroby reklamních materiálů

V následující tabulce Tab. 4.3 je uveden předpokládaný rozsah a cena za **pronájem** reklamních **ploch** přes agenturu Rencar Praha. Množství reklamních materiálů bylo stanoveno vzhledem k počtu dopravních prostředků a vhodnosti jejich umístění. Plánované rozmístění reklamních materiálů ovlivňuje i dosavadní obsazenost reklamní ploch jinými společnostmi.

Bannery budou rozmístěny na zábradlích nejfrekventovanějších zastávek např. na tramvajové zastávce Náměstí republiky. Počet frekventovaných zastávek se zábradlím není nijak vysoký, proto postačí deset bannerů. Počet reklamních letáků v této kalkulaci byl stanoven na 1 000 kusů, protože většina reklamních agentur nabízí výhodnější ceny od tohoto množství letáků. Na označnicích zastávek s vysokou frekvencí cestujících např. na zastávce Hlavní nádraží, kde cestující tráví dost času čekáním, budou umístěny letáky o velikosti A3. Folie na boční stranu tramvají, autobusů nebo trolejbusů je vhodným druhem reklamy, protože dokáže oslovit řadu možných uchazečů a vzhledem k pohybu dopravních prostředků dokáže působit na řadě míst během jednoho dne.

**Tabulka 4.3 Předpokládaný rozsah a cena pronájmu reklamních ploch na jeden měsíc**



Druh reklamy	Rozměry	Počet kusů	Cena za množství	Instalace + odstranění (Kč)	Cena celkem
Letáky	A4	1 000	80 000	7 000	<b>87 000</b>
Označník na zastávkách MHD	A3	30	10 500	4 500	<b>15 000</b>
Zábradlí na zastávkách MHD, ploty DPO, budovy DPO	150 x 100 cm	10	18 000	10 000	<b>28 000</b>
Folie na boční stranu tramvaje	220 x 60 cm	20	60 000	10 560	<b>70 560</b>
Fólie na boční stranu trolejbusu nebo autobusu	110 x 44 cm	20	30 000	5 280	<b>35 280</b>
<b>Celkem</b>					<b>235 840</b>

Zdroj: JCDecaux. *Ceník Ostrava* [online]. 2013 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.jcdecaux.cz/files/Transport/2013150720-20130313-cenik-ostrava-2013-ver5-lowres-1-.pdf>

Na výrobu bannerů, folií a letáků si musí sama společnost vybrat vhodné reklamní agentury. Samotné Bannery u společnosti Sevendesign, s.r.o., o rozměrech 150 x 100 cm a počtu 10 kusů vyjdou na 1 485 Kč, po připočítání poštovného a balného je jejich výsledná cena 1 728 Kč. (Tabulka s daty v příloze 7) <sup>14</sup> Cena letáků o formátu A4, do dopravních prostředků u společnosti Taeda services, s.r.o., při počtu 1 000 ks je 2 000 Kč a cena letáků o rozměrech A3, počtu 30 ks je 894 Kč. <sup>15</sup> QS folie na tramvaje o rozměrech 220 x 60 cm při počtu 20 kusů a ceně za kus 281,95 Kč vyjdou celkem na 5 639 Kč a 20 folií na autobusy a trolejbusy o rozměrech 110 x 44 cm a ceně za kus 113,52 Kč stojí 2 270 Kč. <sup>16</sup> **Náklady na výrobu všech reklamních materiálů jsou celkem 12 531 Kč.** Všechny uvedené ceny jsou bez DPH. (viz tabulka s daty v Příloze 8)

**Celkové náklady** na výrobu všech reklamních materiálů a měsíční pronájem reklamních ploch jsou ve výši 248 371 Kč, což je **300 529 Kč** včetně DPH. Vzhledem k platbě za instalaci, odstranění a klesající ceně, která je závislá na délce pronájmu, je vhodné umístit reklamu na delší dobu než jeden měsíc. Délku reklamní kampaně ovlivňuje naléhavost obsazení volných pracovních pozic a druh pracovní pozice, proto by měla společnost zvážit všechny faktory a zvolit nejvhodnější a nejefektivnější délku kampaně.

<sup>14</sup> Sevendesign. *Ceník* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://levnebannery.cz/cenik>

<sup>15</sup> Taeda. *Levný tisk letáků* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.taeda.cz/pages/ofsetovy-tisk/letaky/format-a4.php>

<sup>16</sup> Bonartmedia. *Kalkulátor tisku* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.bonartmedia.cz/kalkulator.php?type=1&page=kalkulator#kalkulace>

### 4.3 Zhodnocení dosavadního procesu výběru pracovníků

Dosavadní výběr pracovníků ve společnosti **odpovídá 13 základním krokům** předepsaných ve směrnici pro zahájení pracovního poměru, proto lze říct, že proces výběru je do jisté míry standardizován. Popsaných 13 kroků výběrového procesu v kapitole 3.3.2 tvoří převážně jen obecný rámec pro výběr pracovníků, ale neupřesňují, jaké metody výběru mají být použity při obsazování určitého pracovního místa. Personalisté společnosti mohou metody výběru vhodně měnit nebo je podle potřeby upravovat.

Proces získávání a výběru je tvořen několika hlavními kroky, kterými se snaží společnost minimalizovat špatný výběr pracovníků. Hlavní kroky jsou inzerce (jobposting), předvýběr (prescreening), první kolo výběrového řízení, druhé kolo výběrového řízení, rozhodnutí o přijetí, akceptace nabídky, lékařské vyšetření, sepsání pracovní smlouvy a ostatní náležitosti spojené s pracovním poměrem.

**Inzerce** má společnost **dostatečně zajištěnou**, jak bylo zhodnoceno v kapitole 4.2, ale jsou zde určité možnosti na zlepšení. Předvýběr je zajišťován personálními agenturami, které podle zaslaných životopisů vyřadí nevhodné kandidáty a k prvnímu kolu výběrového řízení se dostanou jen uchazeči s vhodnými předpoklady. Pro společnost je samozřejmostí zasílání motivačních dopisů společně s životopisem při zájmu o volnou pracovní pozici, ale v praxi tomu tak není. Personalisté nebo agentury by měli proto dbát na zdůraznění požadavku zaslání motivačního dopisu současně s životopisem.

Pro zařazení účastníka do prvního kola je pro podnik rozhodující především praxe, u absolventů pak dosažené vzdělání a znalost anglického jazyka. Personalisty zajímají i případné reference uchazečů o zaměstnání, ale jen velice zřídka si je ověřují, především v případě pokud si nejsou něčím jisti. K referencím přihlížejí zejména při rozhodování mezi několika stejně vhodnými kandidáty, proto je pro uchazeče výhodné, aby reference uváděli ve svých životopisech.

V případě interního výběrového řízení jsou vynechány některé kroky výběrového procesu, protože již byly v minulosti provedeny. První kolo výběrového řízení probíhá za účasti zástupce HR oddělení (personalisty), pokud se ovšem jedná o obsazování dělnických pozic, nenásleduje další kolo výběrového řízení vzhledem k nižším požadavkům pozic, ale je rovnou rozhodnuto o přijetí nebo nepřijetí uchazeče nebo uchazečů. V druhém kole výběrového řízení je přítomen personalista a příslušný manažer oddělení, kteří následně

rozhodnou o vhodném kandidátovi, který by měl být přijat. Nevybraným kandidátům společnost poskytuje zpětnou vazbu o jejich nepřijetí prostřednictvím emailu.

HR oddělení přijaté **životopisy** dále **nearchivuje** a nevytváří si tak žádnou databázi možných uchazečů pro příští nábor. Vhodné by však bylo, kdyby si HR oddělení nechávalo životopisy uchazečů alespoň na úrovni specializovaných pozic, pro které se vhodní kandidáti hledají mnohem složitěji. Další metodou výběru, kterou by HR oddělení mohlo zavést, je **osobní dotazník**, který pomocí třídících otázek umožňuje rozlišit uchazeče podle úspěchu nebo neúspěchu v jejich pracovní minulosti. Osobní dotazník **dokáže** výrazně **zrychlit proces** výběru a zjednodušit administrativní práci s výběrem spojenou, jelikož obsahuje otázky na identifikační údaje pracovníka, dosavadní zaměstnání, vzdělání, jazykové znalosti, schopnosti a dovednosti.

Délka výběrových řízení se liší v závislosti na typu obsazované pracovní pozice, v případě dělnických pozic se doba trvání VŘ pohybuje okolo jednoho týdne. U specializovaných technických pozic se délka VŘ občas protáhne až na 6 měsíců, což některé uchazeče odlákat a tak podnik může přijít o schopné potencionální pracovníky. V tomto případě by byla vhodná **spolupráce s headhuntingovou agenturou**, která se zaměřuje na oslovení zaměstnanců s podobným profilem, jako je profil obsazované pozice. Tyto agentury mají síť kontaktů v různých oborech a mohou tak oslovit konkrétní osoby. Nevýhodou je **vysoká cena** za tuto službu, ale i vysoké finanční požadavky uchazeče.

## 5 ZÁVĚR

Cílem práce bylo zhodnocení dosavadní strategie získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů, posouzení přiměřenosti požadavků kladených na uchazeče o práci, porovnání procesu výběru pracovníků dle vnitropodnikových směrnic se skutečným průběhem a navržení možného zlepšení dosavadních metod, kterými se v dané společnosti pracovníci vybírají či získávají.

Personální oddělení v analyzované společnosti Varroc Lighting Systems, s.r.o., je pod neustálým tlakem ze strany vedení společnosti z důvodu zahajování nových projektů, změn v poptávce, fluktuace zaměstnanců a jiných činností, které s sebou přináší požadavky na neustálý nábor nových pracovníků. Společnost Varroc Lighting Systems, s.r.o., bude tento rok, vzhledem k zahajování nových projektů a také schváleného návrhu na navýšení pracovních pozic v podniku, přijímat o 35 pracovníků více, než bylo původně předpokládáno. V roce 2015 by tedy mělo být přijato celkem 110 nových zaměstnanců. Navyšování počtu pracovníků se týká především inženýrských a technických pozic, např. konstruktérů, odborníků na řízení kvality, optiků, programových manažerů a dalších. Současné mzdové náklady společnosti činí asi 100 mil. měsíčně, z toho 60 mil. jsou samotné mzdy a 40 mil. odvody zdravotního a sociálního pojištění, daně z příjmu apod.

V teoretické části práce byly vymezeny základní poznatky a pojmy týkající se procesu získávání a výběru pracovníků na základě kompilace textů odborné literatury, které byly následně prakticky využity v empirické části, k analýzám a návrhům na změny ve vybrané společnosti. Analýzy se týkaly současného stavu ŘLZ se zaměřením na vývoj počtu pracovníků, na proces jejich získávání a výběru a na samotný průběh výběrového řízení.

Počet pracovníků ve společnosti od jejího založení neustále roste. Při porovnání stavu na konci roku 2013 a 2014 je vidět jejich nárůst okolo 10 %. Oproti roku 2013 také došlo ke stabilizaci počtu pracovních míst během celého roku. Co se týká zastoupení mužů a žen, tak ženy převládají zejména u pozic dělnických, zatímco vyšší pozice, včetně vedení, jsou častěji obsazovány muži. Z analýz je také patrná dominance největšího střediska v Novém Jičíně, které tvoří většinu zaměstnanosti společnosti, neboť v něm probíhá hlavní část výroby.

V rámci analýzy získávání a výběru pracovníků byly zjištěny zdroje, které společnost využívá k oslovení potenciálních kandidátů, byla provedena analýza popisu a specifikace pracovního místa u vybraných pozic. Detailněji byl prozkoumán proces výběru zaměstnanců, zejména to, zda odpovídá vnitropodnikovým směrnicím a metody využívané personalisty ve společnosti VLS.

Z výsledků provedených analýz vyplývá, že ve společnosti jsou dodržovány postupy výběru nových pracovníků dle daných směrnic, které i v praxi fungují. Práci personalistů společnosti lze zhodnotit jako velmi dobrou. Existuje však prostor pro zlepšení získávání a výběru pracovníků např. v oblasti náboru specifických pracovních pozic, zejména z externích zdrojů. Zdroje, které společnost využívá, se zdají být dostatečné, avšak by bylo vhodné více spolupracovat třeba se středními školami s technickým zaměřením, které mohou být velmi kvalitním zdrojem nových zaměstnanců. Vhodné by také bylo vytvoření databáze nepřijatých uchazečů, tj. sběr jejich životopisů pro příští nábor nebo získávání pracovníků prostřednictvím spolupráce s headhuntigovou agenturou.

Největší pozornost byla věnována návrhu a kalkulaci reklamní kampaně v prostředcích městské hromadné dopravy a na zastávkách Dopravního podniku města Ostravy. Tento návrh vyplynul z požadavku společnosti, jehož cílem je přilákat nové zaměstnance z nedaleké Ostravy, která disponuje značným zastoupením obyvatel s technickým vzděláním. Měsíční náklady na pronájem a výrobu reklamních materiálů by byly asi 300 tis. Kč včetně DPH, přičemž cena pronájmu může klesat v závislosti na délce reklamní kampaně, proto by bylo vhodné naplánovat reklamní kampaň o délce alespoň 3 měsíců.

Proces výběru a získávání zaměstnanců v dané společnosti odpovídá, jak teoretickým poznatkům, tak i vnitropodnikovým směrnicím, je celkem vyvážený, fungující, přináší společnosti užitek a podporuje její růst i přes mírné nedostatky.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### a) odborné knihy

ANDRAŠČÍKOVÁ, Mária. *Zákoník práce: prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem* 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2015, 1255 s. ISBN 978-80-7263-921-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 133 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2313-6.

COOK, Mark. *Personnel selection and productivity*. 2nd ed. New York: J. Wiley, c1993, x, 306 p. Management (Grada). ISBN 04-719-4046-1.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

JOHN, Toplis a Victor DULEWICZ. *Psychological Testing: A manager's guide*. 4. ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development 2005, 2005. ISBN 978-085-2929-681.

KAŇÁKOVÁ, Z., BLÁHA, J., BABICOVÁ, J. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: J. A. Komenského, 2000, 205 s. ISBN 80-7048-020-3

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2003, 105 s. ISBN 80-864-7121-7.

STOREY, John. *Human resource management: a critical text*. New York: Routledge, 1995, xii, 399 p. ISBN 04-150-9150-0.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010, xxv, 445 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.

ULRICH, David a Dale G LAKE. *Organizational capability: competing from the inside out*. New York: Wiley, c1990, xii, 339 p. ISBN 04-716-1807-1.

## b) internetové zdroje

Bonartmedia. *Kalkulátor tisku* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.bonartmedia.cz/kalkulator.php?type=1&page=kalkulator#kalkulace>

HEINOVÁ, Hana. *Rozvoj lidských zdrojů*. In: *ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ* [online]. 2010 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: [http://www.cmkos.cz/data/articles/down\\_2533.pdf](http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2533.pdf)

JCDecaux. *Ceník Ostrava* [online]. 2013 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.jcdecaux.cz/files/Transport/2013150720-20130313-cenik-ostrava-2013-ver5-lowres-1-.pdf>

JCDecaux. *O nás* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.jcdecaux.cz>

Justice.cz. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=36401&typ=UPLNY>

Lidské zdroje. *Else AZ* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/slovník/lidske-zdroje-hr/>

Nový Jičín. *Profil města* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.novy-jicin.cz/cz/rozvoj-mesta/profil-mesta/>

Personální činnost podniku. In: *Ekonomie Hons* [online]. 2013 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: [http://hons-ekonomie.wz.cz/personalni\\_cinnost\\_podniku.pdf](http://hons-ekonomie.wz.cz/personalni_cinnost_podniku.pdf)

Práce.cz. *HR Business Partner* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/h/hr-business-partner>

Realcoaching. *Assessment centrum* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.realcoaching.cz/assessment-sekce/assessment-development-centrum-acdc-acdc/>

Sevendesign. *Ceník* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://levnebannery.cz/cenik>

Taeda. *Levný tisk letáků* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.taeda.cz/pages/ofsetovy-tisk/letaky/format-a4.php>

Varroc Lighting Systems. *O nás* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.varroc.cz/o-nas>

Varroc Lighting Systems. *Certifikace* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.varroc.cz/certifikace-67.html>

Varroc Lighting Systems. *Lokality* [online]. 2015 [cit. 2015-05-07]. Dostupné z: <http://www.varroc.cz/lokalita-17.html>

## SEZNAM ZKRATEK

HR	Human Resources = lidské zdroje
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
AC	Assessment center
ČR	Česká republika
SHRM	Strategic Human Resources = Strategické řízení lidských zdrojů
IQ	Intelligenční kvocient
VLS	Varroc Lighting Systems
HR BP	Human Resources Business Partner
IT	Informační technologie
THP	Technicko-hospodářský pracovník
MHD	Městská hromadná doprava
DPO	Dopravní podnik Ostrava
IL	Indirect Labour



## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2015



.....  
Podpis studenta